

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci
Employee Remuneration in a Selected Organisation

Student: Kateřina Pokorná
Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Zdeňka Kaňáková

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 7.5.2010

Pokorná Kateřina

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat paní PhDr. Zdeňce Kaňákové za cenné rady a odborné připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Děkuji zaměstnancům Stavebního bytového družstva Olomouc, za možnost spolupráce a také za poskytnuté informace a konzultace, bez kterých by tato bakalářská práce nemohla vzniknout.

Ráda bych poděkovala svým rodičům a partnerovi za podporu po celou dobu studia.

Obsah:

| | |
|---|----|
| 1. Úvod | 6 |
| 2. Teoretická část | 7 |
| 2.1. Strategie a personální politika ŘLZ..... | 7 |
| 2.2. Mzdová politika | 12 |
| 2.3. Systém odměňování | 13 |
| 2.4. Formy odměňování..... | 15 |
| 2.5. Zaměstnanecké výhody (employee benefits)..... | 17 |
| 3. Charakteristika organizace | 23 |
| 3.1. Historický pohled na vznik družstevnictví | 23 |
| 3.2. Vznik stavebního bytového družstva Olomouc | 24 |
| 3.3. Základní údaje o SBD Olomouc | 25 |
| 3.4. Předmět činnosti SBD Olomouc | 25 |
| 3.5. Struktura zaměstnanců..... | 29 |
| 3.6. Organizační struktura SBD Olomouc..... | 33 |
| 3.7. Systém odměňování zaměstnanců SBD Olomouc | 34 |
| 3.8. Mzdové náklady na odměňování zaměstnanců..... | 37 |
| 4. Analytická část..... | 39 |
| 4.1. Náklady na poskytování zaměstnaneckých výhod..... | 39 |
| 4.2. Inventarizace potřeb zaměstnanců podle výsledků z provedené ankety | 44 |
| 4.3. Analýza současných zaměstnaneckých výhod..... | 44 |
| 5. Náměty, návrhy, opatření | 47 |
| 6. Závěr..... | 50 |
| Seznam literatury..... | 51 |
| Seznam zkratk | 53 |
| Seznam grafů..... | 54 |
| Seznam tabulek | 54 |
| Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce..... | 55 |
| Seznam příloh..... | 56 |

1. Úvod

Tématem této bakalářské práce je způsob odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci. Odměňování je důležitou personální činností, vycházející z personální politiky organizace. Při sestavování systému odměňování je nutné mít na paměti, že musí být spravedlivý, transparentní a motivační. Odměňování zaměstnanců v organizaci je jednou z nejdůležitějších součástí konceptu řízení lidských zdrojů.

Lidskými zdroji rozumíme zaměstnance, pracovní sílu, personál společnosti či lidský faktor, který je nezbytný k fungování organizace. Bez lidského kapitálu, stejně tak jako bez kapitálového vybavení by společnost nemohla existovat ani prosperovat. Úlohou zaměstnanců je přispívat k dosahování cílů organizace a zlepšovat její postavení na trhu. Současně by lidské zdroje měly být schopny rychlé adaptace na aktuální podmínky a nároky trhu.

Svou bakalářskou práci budu aplikovat na Stavební a bytové družstvo Olomouc, které svým počtem zaměstnanců, patří k malým podnikům. Hlavním posláním Stavebního bytového družstva Olomouc je zajišťování bytových potřeb a s bydlením souvisejících potřeb, spravování nebytových prostorů či garáží, jež jsou ve vlastnictví družstva a také správa nemovitostí v osobním vlastnictví. Hlavním posláním družstva je opatřovat si společnou činností a společnými prostředky byty, hospodařit s nimi a podílet se tak na uspokojování bytových potřeb a tím i obecného zájmu.

Cíle mé bakalářské práce jsou:

- provést inventarizaci zaměstnaneckých výhod poskytovaných ve vybrané organizaci,
- zrealizovat u zaměstnanců anketu, která přispěje ke zjištění jejich názorů a postojů na zaměstnanecké výhody,
- navrhnout možná opatření ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

2. Teoretická část

Odměňování zaměstnanců patří k nejdůležitějším personálním činnostem. Jeho míra důležitosti je dána zejména harmonií mezi požadavky zaměstnanců a možnostmi jejich zaměstnavatelů. Systém odměňování musí respektovat zvolenou strategii firmy, která je závislá především na celkové kvalitě řízení lidských zdrojů v dané organizaci. Oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování je jedním z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje harmonii ve společnosti. Pro zaměstnance musí být tento systém motivující, transparentní a spravedlivý.

2.1. Strategie a personální politika ŘLZ

Pod pojmem řízení lidských zdrojů chápeme strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má. Lidské zdroje jsou nejpružnější, nejdynamičtější a nejprizpůsobivější podnikový faktor, který ovlivňuje celkové dění v organizaci. Pouze schopní lidé požadované kvality mohou přispět k dosažení současných a budoucích potřeb společnosti.

Podle Urbana (2004) je řízení lidských zdrojů procesem dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, motivování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci.

Řízení lidských zdrojů klade důraz na strategické požadavky personální práce, zaměřuje se na formulování dlouhodobých cílů, na soulad mezi cíli organizace a strategií řízení lidských zdrojů. Řízení LZ je v kompetencích liniových manažerů, a proto je důležité, aby se zabývali nejen řízením lidí, ale také jejich následujícím vzděláváním a rozvojem. Význam lidských zdrojů neustále roste a s tím souvisí i zvětšující se náklady a investice do nich vkládané.

Na lidské zdroje nemůže organizace pohlížet jako na náklady, ale spíše jako na aktiva společnosti, protože nebýt lidského potenciálu, společnost by nemohla vyrábět či poskytovat služby a tedy prosperovat. Nesmíme zapomínat, že na lidském potenciálu závisí úspěšnost a prestiž celé organizace.

„Při řízení lidských zdrojů musíme podle Foot a Hook (1999) věnovat zvláštní pozornost následujícím, velmi důležitým oblastem ŘLZ:

- je nutné klást důraz na strategický přístup,
- liniový manažeři hrají ústřední roli,
- všechny politiky organizace musí být v souladu, aby přispívaly k podpoře cílů organizace,
- je přijata základní filozofie zdůrazňující dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí,
- ve vztazích mezi manažery a zaměstnanci převládá spíše unitaristický než pluralistický přístup.

„Kaňáková, Bláha a Babicová (2000, str.11) uvádějí, že existují dva přístupy řízení lidských zdrojů, které bývají používány v organizaci“:

- **Instrumentální přístup** – vychází z racionálního pojetí strategického managementu. Je zaměřen na zvyšování konkurenční výhody, kde výkon organizace je prioritní. Tomuto přístupu se podvoluje měření výkonu lidí a jejich podíl na úspěšnosti firmy. Je kladen obrovský důraz na tyto skutečnosti, a proto může docházet k neetickému zacházení s lidmi.
- **Humanistický přístup** – pozornost je věnována lidem. Důraz je kladen na měkčí aspekty ŘLZ jako je organizační kultura, organizační identifikace, soulad mezi požadavky zaměstnanců a zaměstnavatelů.

Hlavním cílem ŘLZ je podle Armstronga (2007) řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Autor se zaměřuje zejména na:

- efektivnost organizace,
- řízení lidského kapitálu,
- řízení znalostí,
- řízení odměňování,
- zaměstnanecké vztahy,
- uspokojování rozdílných potřeb.

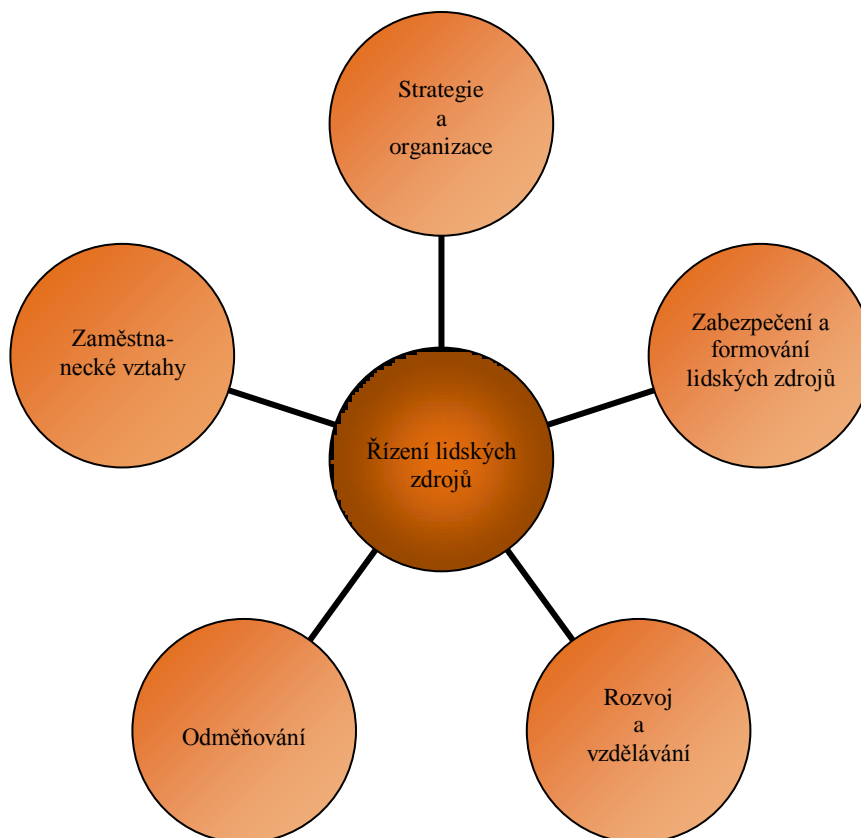
Řízení lidských zdrojů má za úkol zvyšovat motivaci, pracovní výkonnost a loajalitu vůči zaměstnavateli. Mzdová politika musí zajistit, že lidé budou hodnoceni a odměňováni za to, co vykonávají a čeho dosahují, dále také za úroveň svých dovedností a schopností, které mají nebo které získají.

Cíle politiky řízení lidských zdrojů by v každém případě měly být respektovány nejen liniovými manažery, ale také zaměstnanci. Nesmíme zapomínat na provázanost jednotlivých politik ŘLZ (politika zaměstnávání a povyšování, odměňování a zaměstnanecké výhody, rozvoj a participace zaměstnanců, pracovních a kolektivních vztahů, zdraví a bezpečnost při práci atd.) s podnikovou strategií a pracovat na uchování či rozvíjení souladu mezi nimi.

Strategii lidských zdrojů můžeme chápat jako plán do budoucna, co je třeba udělat a na co se podnik zaměří, přičemž musí navazovat na podnikatelský záměr. Strategický plán bývá dlouhodobého charakteru, ale je nutno ho upravovat aktuálním potřebám. Prostředí kolem organizace se neustále mění a rozvíjí, a proto je nutné formovat i strategii řízení lidských zdrojů. Cílem tvorby a sledování strategického plánu je dosažení konkurenceschopnosti firmy.

Strategie ŘLZ musí mít vazbu na ostatní strategie ve společnosti, jak dokazuje Graf 2.1.

Graf 2.1. Oblasti řízení – pět důležitých oblastí ŘLZ



Zdroj: KAŇÁKOVÁ, Zdeňka; BLÁHA, Jiří; BABICOVÁ, Jana. Řízení lidských zdrojů, Ostrava 2000. ISBN 80-7048-020-3, str. 16.

Do strategie a organizace patří:

- a) strategie organizace,
- b) organizační struktura personálních útvarů, procesy,
- c) organizační kultura a hodnoty,
- d) personální strategie, plánování, politika.

Zabezpečení a formování lidských zdrojů zahrnuje:

- a) strategie lidského zdroje a plánování,
- b) přijímací proces (získávání, vyhledávání a výběr zaměstnanců),

- c) rozmisťování a přemisťování zaměstnanců,
- d) propouštění zaměstnanců,
- e) najímání pro přechodné zaměstnání.

Rozvoj a vzdělávání nemůže fungovat, aniž by nebyly známy tyto etapy:

- a) strategie rozvoje a výkonu a plány,
- b) systém vzdělávání v organizaci,
- c) kariéra.

Do odměňování patří:

- a) strategie odměňování a plány,
- b) formy odměňování,
- c) zaměstnanecké výhody.

Zaměstnanecké vztahy fungují na základě:

- a) strategie a plánů zaměstnaneckých vztahů,
- b) komunikace,
- c) kooperace,
- d) podpory,
- e) ochrany,
- f) disciplíny, konfliktu a stížností.

Každá oblast musí být neustále kontrolována, hodnocena a rozvíjena tak, aby byl splněn požadavek konkurenceschopnosti firmy. Pouze důslednou kontrolou, hodnocením a rozvojem těchto oblastí ŘLZ může firma dosahovat lepšího postavení na trhu, stát se atraktivnější pro nové a kvalitní zaměstnance a motivovat k vyššímu pracovnímu nasazení stávající zaměstnance.

2.2. Mzdová politika

Mzdová politika představuje filozofii a způsob odměňování ve firmě. Vychází z personální politiky společnosti, z její kultury a nalezení preferovaných motivačních stimulů. Mzdová politika slouží ke zjednodušení rozhodování v oblasti odměňování, avšak musí respektovat zákonitosti, které figurují na daném trhu práce.

V každé společnosti či organizaci se v souvislosti s odměňováním zmiňují pojmy mzda nebo plat. Mzda se používá v podnikatelské sféře, kdežto pojem plat se používá v nepodnikatelské sféře a představuje zpravidla měsíční odměnu. Oba tyto pojmy jsou upraveny Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce.

Odměňování zaměstnanců je ovlivňováno dalšími právními předpisy, jako jsou Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník; Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění; Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. V oblasti odměňování dále figurují tyto zákony: Zákon 118/1992 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů; Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů.

Princip spravedlivé odměny za práci je zakotven v čl. 28 Listiny základních práv a svobod. Vychází z mezinárodně právních aktů, zejména z Mezinárodního paktu o hospodářských, sociálních a kulturních právech, z Evropské sociální charty a z úmluvy Mezinárodní organizace práce č. 100, o rovném odměňování. Tyto mezinárodní dokumenty jsou závazné podle článku 10 Ústavy.

Dle výkladu Abecedy personalisty (2009) lze říci že:

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty, které slouží k ocenění práce vykonané zaměstnancem v pracovním poměru k zaměstnavateli. Mzda se sjednává v pracovní smlouvě, v kolektivní smlouvě či v jiné smlouvě, nebo může být upravená vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem.

Plat je peněžité plnění poskytované zaměstnanci za práci v pracovním poměru k zaměstnavateli. Plat určuje zaměstnavatel jednostranným opatřením ve struktuře a výši stanovené zákoníkem práce, prováděcím nařízením vlády a v mezích těchto právních předpisů podle kolektivní smlouvy.

Dle Koubka (2007) moderní personalistika neuvažuje pouze o mzdě, platu či jiných formách peněžního odměňování, ale chápe odměňování v širším slova smyslu a zahrnuje do něj také:

- zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány nezávisle na pracovním výkonu – příkladem může být používání firemního automobilu k soukromým účelům, poskytování příspěvku na stravování, možnost zakoupení firemních produktů za snížené ceny;
- povýšení pracovníka;
- vzdělávání pracovníka – nabídka dalších vzdělávacích kurzů mimo povinných;
- formální uznání – čestné uznání, pochvala před kolektivem;
- pověřování vedením lidí;
- dobré a přátelské vztahy na pracovišti;
- vytváření příznivějších pracovních podmínek - např. přidělení samostatné kanceláře.

2.3. Systém odměňování

Systémem odměňování rozumíme stanovování mezd, platů, zaměstnaneckých výhod i jiných forem peněžního a nepeněžního odměňování.

Pro správné fungování organizace je důležité podle Horváthové a Čopíkové (2007), aby byl tento systém:

1. **motivující** – systém odměňování by měl být takový, aby byl pro zaměstnance stimulem k práci v naší organizaci;

2. **spravedlivý** – za vykonanou práci náležitou odměnu, aby nedocházelo k diskriminaci zaměstnanců na stejné úrovni a se stejnými kompetencemi, měl by se řídit heslem: „za stejnou práci stejnou odměnu“;
3. **transparentní** – aby byl průhledný, tzn. že by měl být založen na známých mechanismech, které jsou pochopitelné všem zaměstnancům.

Každá organizace by měla mít vhodný systém odměňování, který bude zaměstnance motivovat a dávat jim pocit, že jsou správně odměněni. Tímhle způsobem organizace docílí toho, aby lidé pro ni pracovali co nejefektivněji a jak nejlépe umí. Je také důležité, aby byl systém odměňování zaměstnanci akceptován.

Koubek (2007) uvádí, že systém odměňování kromě samotné kompenzace zaměstnancům za jejich práci, musí plnit následující funkce:

- měl by přilákat potřebný počet zaměstnanců a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání ve firmě;
- stabilizovat pracovníky, které firma potřebuje;
- odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti – dalo by se říci, že by měli být odměňováni za všechno, co organizaci přináší;
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení firmy na trhu práce;
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální a přiměřené možnostem firmy;
- být zaměstnanci akceptován, hrát pozitivní roli v jejich motivování, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami;
- poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti;
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a vůbec schopností zaměstnanců;
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy firmy.

Vedoucí zaměstnanci musí mít na paměti, že systém odměňování uspokojuje potřeby zaměstnanců, určuje jejich sociální postavení ve společnosti, umožňuje zaměstnancům další rozvoj, jejich vzdělávání a dosahování vyšších cílů.

Na druhé straně se nesmí zapomenout ani na organizaci, jež vynakládá nemalé finanční prostředky na systém odměňování a která si svým systémem odměňování může vytvářet určitou konkurenční výhodu. Ve skutečnosti se spousta uchazečů o zaměstnání mnohdy rozhoduje pouze podle nabízeného platového ohodnocení. Systém odměňování by měl právě přilákat takové uchazeče, které organizace potřebuje, ale také stimulovat stávající zaměstnance. Pokud by systém odměňování nemotivoval či neuspokojoval stávající zaměstnance, firma by si je neudržela a kvalifikovaní zaměstnanci by odešli do jiné organizace. S tím by byly pro firmu spojené další náklady – firma by musela vynaložit finanční prostředky na hledání nových zaměstnanců, na jejich zaškolení a uvedení do pracovního režimu, proto si firmě určitě vyplatí, aby její systém byl motivující, spravedlivý a transparentní.

Systém odměňování musí akceptovat zákony a předpisy, které v této oblasti platí, nesmí být diskriminační. Musí také respektovat lidská práva a zásady slušnosti a spravedlnosti. Zaměstnanci by měli být odměňováni spravedlivě, a pokud by nastaly rozdíly v odměně za práci, tak aby byly odůvodnitelné, aby byly založeny na rozdílných požadavcích na každou profesi, nikoliv na osobních sympatiích.

2.4. Formy odměňování

Mzdová politika organizace musí vycházet z její celkové strategie a musí respektovat vnější a vnitřní podmínky.

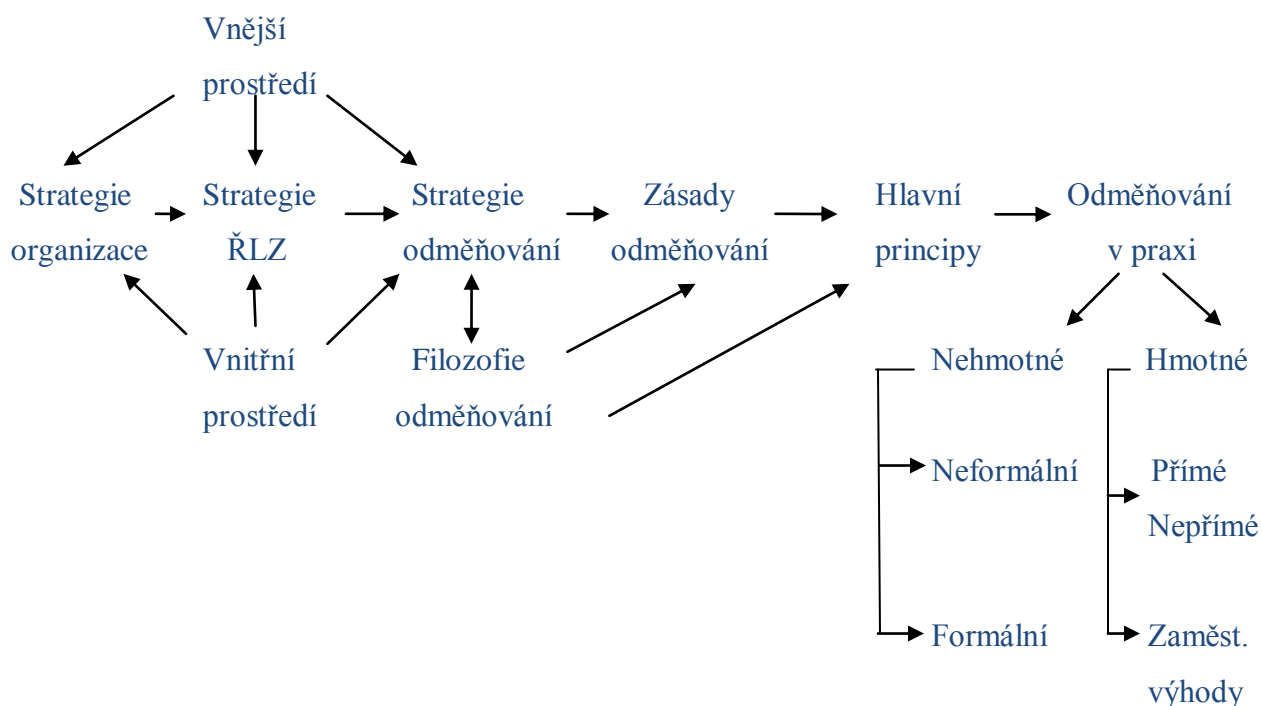
Podle Dvořákové (2007) stimulují mzdové formy jednotlivce, pracovní kolektiv i organizaci jako celek ke zvýšení a zlepšení pracovního výkonu. Jejich smyslem je dle autorky mzdově ocenit výsledky práce, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. Mzdové formy označují různé metody a postupy, které jsou používány ke stanovení pobídkové mzdy. Druhy mzdových forem jsou plně v rukou firem, mohou být umístěny ve vnitřních předpisech, mzdových předpisech aj.

System odměňování se vždy skládá podle Horváthové a Čopíkové (2007) z hmotné a nehmotné formy odměny.

Hmotná forma odměňování je složena z **nárokové** části (mzda či plat) a z **nenárokové** složky, která představuje příplatky, bonusy, prémie či zaměstnaneckými výhodami.

Nehmotné odměňování znamená povýšení, uznání, dobré vztahy na pracovišti, větší samostatnost či lepší pracovní podmínky.

Graf 2.2. System odměňování zaměstnanců



Zdroj: KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Ostrava, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3, str.129.

Jak vyplývá z grafu, tak na strategii řízení lidských zdrojů má vliv strategie organizace, vnitřní i vnější prostředí a veškeré záležitosti jsou spolu provázány.

Základní mzdové formy jsou:

- časová mzda neboli základní mzda a plat;
- úkolová mzda;
- podílová mzda;

- smíšená mzda;
- měřená denní práce;
- mzdy a platy za očekávané výsledky práce.

Dodatkové formy mezd:

- prémie (mimořádné odměny);
- výkonnostní odměny;
- osobní příplatek.

2.5. Zaměstnanecké výhody (employee benefits)

Nástrojem k získání zaměstnanců jsou také zaměstnanecké výhody, kterou jsou součástí systému odměňování. Benefity jsou poskytovány zaměstnavatelem dobrovolně a nad rámec zákonem stanovených dávek. Zaměstnanecké výhody mají motivující charakter a jejich rozsah závisí na možnostech zaměstnavatele.

Dvořáková (2007) uvádí, že zaměstnanecké výhody zahrnují širokou nabídku různorodých požitku, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak zaplatit. Zaměstnavatele je poskytuje ke mzdě, ve větší míře jsou poskytovány plošně a mnohdy tyto výhody čerpají i rodinní příslušníci, jako například firemní kulturní akce, sportovní akce, rekreace a mnohé další.

Každá organizace nabízí jiné množství zaměstnaneckých výhod, větší podniky budou mít s jistou mírou pravděpodobnosti větší nabídku těchto benefitů, než podniky menší. Zaměstnanecké výhody se mohou poskytovat plošně nebo individuálně. Mnohé organizace zavádějí systém volitelných bloků zaměstnaneckých výhod – tzv. **cafeteria systém**, který se více přibližuje požadavkům či momentální potřebě zaměstnance. Tento systém je více individualizovaný a jedná se o to, že si zaměstnanec vybere z nabídky takové výhody, které mu nejvíce vyhovují.

Koubek (2007) uvádí, že zaměstnanecké výhody lze rozčlenit do čtyř skupin:

- ***Výhody sociální povahy*** – jedná se zejména o případy, kdy zaměstnavatel hradí či přispívá na důchodové pojištění zaměstnancům, na životní pojištění, poskytuje svým zaměstnancům výhodné půjčky, přispívá na rekreaci, provozuje firemní školky, zajišťuje organizované dojíždění do zaměstnání atd.
- ***Výhody zkvalitňující využívání volného času*** – pořádání kulturních a sportovních akcí, či poskytování příspěvků na kulturní a sportovní vyžití, organizování dotovaných zájezdů, různé nabídky či dotace dovolené apod.
- ***Výhody mající vztah k práci*** – poskytování příspěvku na další vzdělávání, stravování, výhodnější ceny firemních produktů, příspěvek na cestovní náklady do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu nebo ošatného aj.
- ***Výhody spojené s postavením ve firmě*** – možnost využívání prestižního firemního automobilu k soukromým účelům, přiřazení služebního telefonu a hrazení jeho nákladů, s těmito výhodami se váží také náklady spojené s reprezentací firmy.

Jaké benefity zahrnout do nabídky, dle Eridlc?

Rozhodnutí jaké benefity poskytnout je stejně důležité jako rozhodnutí o výši mezd. V obou případech je zaměstnavatel nucen se zabývat především otázkou nákladů spojených s pracovní silou. Výsledné řešení ovlivňuje zejména variabilita pracovních míst, z hlediska nákladů je důležité, ke kterému modelu financování se společnost přikloní, zda upřednostní odměňování formou mezd nebo benefítů. Současná tendence mluvit o benefitech a mzdách jako o jednotném balíčku toto stanovisko pouze upevňuje. Ve skutečnosti ovšem rozhodování o výhodách s sebou přináší odlišné možnosti než rozhodování o výši mezd. Na rozdíl od mezd, nejsou výhody jednotné. V praxi se nabízí mnoho možností, jakým způsobem a které benefity poskytovat. Existuje celá řada okolností, které se na rozhodování podílí. Zvláště odbory ne vždy považují benefity za ekvivalenty platového ohodnocení. Z toho vyplývá, že samotní zaměstnanci hodnotí výhody odlišně. Je to dáno tím, že vychází převážně ze svých vlastních potřeb, ale také z přesvědčování odborů a vedení o důležitosti takových výhod. Jednotlivé společnosti se do velké míry odlišují skladbou pracovní síly, což se promítá na různorodosti potřeb a přání jejich zaměstnanců.

Mezi nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody patří následující:

- placené volno v den narozenin;
- sick days;
- dodatečná dovolená;
- třináctý plat;
- stravenky;
- daňový deštník;
- poradenská činnost;
- vánoční kolekce či dárky od zaměstnavatelů;
- příspěvky na další vzdělávání zaměstnanců – na jazykové kurzy a podobné, jež zaměstnanec navštěvuje ve svém osobním volnu;
- možnost zapůjčení firemního vybavení k soukromým účelům;
- příspěvek na kulturní a sportovní aktivity;
- příspěvek na vzdělávání dětí zaměstnanců;
- programy pro bývalé zaměstnance;
- materiální podpora pozůstalých při úmrtí zaměstnance;
- pomoc zaměstnancům v jejich obtížné životní situaci.

Nejlépe oceňované benefity poskytované v USA podle www.money.cnn.com:

- placení zdravotní péče svých zaměstnanců;
- péče o dítě tzv. child-care center;
- pocit rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem;
- možnost pracovat z domova;
- možnost čerpat plně placené studijní volno;
- neobvyklé požitky, jak udělat zaměstnance šťastnými.

Dle průzkumu Hospodářských novin by občané České republiky uvítali následující benefity:

- čtrnáctý plat;
- třináctý plat;
- pracovní volno navíc – mít 6 týdnů dovolené;

- stravenky;
- služební automobil k soukromým účelům;
- příspěvek na dovolenou;
- proplácení plného platu v době pracovní neschopnosti.

Dalo by se říci, že lidé touží nejvíce po penězích, za které si mohou koupit to, co chtějí a potřebují. Avšak peníze nejsou nejdůležitější, dle průzkumu by si lidé chtěli dopřávat více dnů volna.

Poskytování zaměstnaneckých výhod je závislé zejména na finančních možnostech dané společnosti, na rozhodnutí zaměstnavatele, které benefity bude poskytovat a na výhodách aktuálního daňového systému.

Cafeteria systém

Podle Horváthové a Čopíkové (2007) se v dnešní době jedná o nejmodernější formu poskytování zaměstnaneckých výhod, která spočívá ve stanovení bloků odměn a zaměstnanec si může z těchto bloků vybírat to, co jemu nejvíce vyhovuje. Tento systém můžeme považovat za švédský stůl zaměstnaneckých výhod.

Výhody systému volitelných bloků zaměstnaneckých výhod spočívají v jeho flexibilitě, přizpůsobení se potřebám zaměstnanců, zvyšování loajality vůči firmě. Především se jedná o průhledný a velice spravedlivý systém, který umožňuje diferencovat výhody pro zaměstnance podle jejich přínosu k úspěchu organizace. Další výhodou tohoto systému je, že může přispět ke zlepšení image firmy. Nevýhodou cafeteria systému je náročná administrativní činnost spojená s komunikací, výběrem a aktualizací potřeb zaměstnanců.

Dvořáková (2007) uvádí, že systém benefitů z portfolio vyžaduje od zaměstnance, aby se on sám rozhodl o struktuře tohoto příjmu. Zaměstnanec je svobodný v rozhodování a tím je posilována osobní odpovědnost zaměstnance.

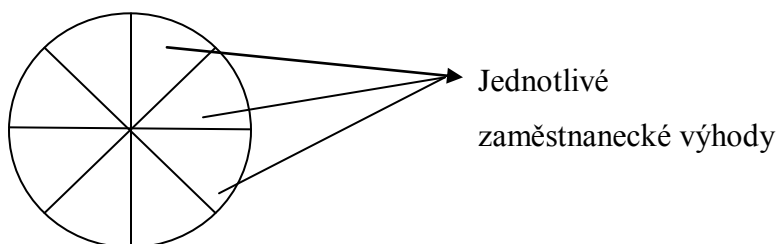
Cafeteria je vysoce motivační systém pro zaměstnance, kteří si vybírají podle svých potřeb, které zaměstnanecké výhody budou čerpat, přičemž znají jejich finanční vyjádření a mohou být vzájemně zaměnitelné.

Díky pružnému systému zaměstnaneckých výhod může společnost zjistit, které zaměstnanecké výhody jsou v oblibě a které méně. Organizace zná výhody, které jsou čerpány

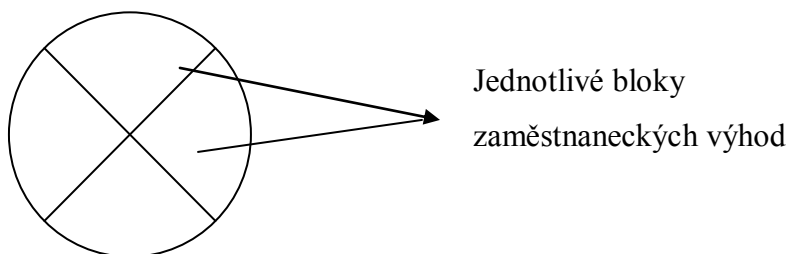
nejvíce, a může tak rozvíjet nabídku „nejoblíbenějších“ výhod a tím přispívat k větší míře spokojenosti svých zaměstnanců.

Varianty řešení cafeteria systému, převzato od Horváthové a Čopíkové (2007, str. 93):

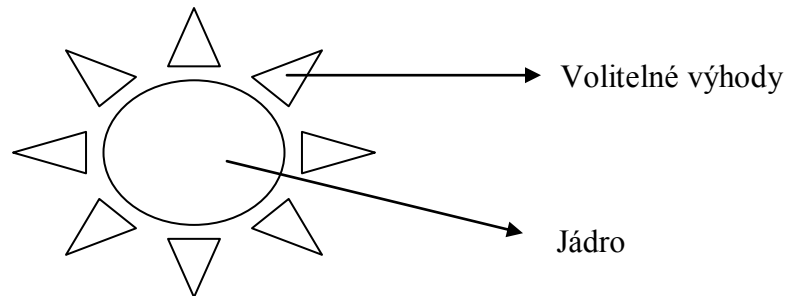
- Je určena hodnota služeb, které může zaměstnanec vyčerpat za určité období – zaměstnanci mají v tomhle případě svoje účty → tzv. **systém „bufetu“** – každý si zvolí, co mu nejvíce vyhovuje.



- Všechny výhody jsou rozděleny do určitého počtu skupin, přičemž skupiny mají stejné finanční ohodnocení a zaměstnanec se rozhoduje pro určitou skupinu, ze které bude čerpat předem známé benefity - tzv. **systém „bloků“**.



- Je vytvořeno jádro výhod pro všechny zaměstnance a k němu je možno přidávat další výhody podle výše účtu - tzv. **systém „jádra“**.



Zaměstnanecké výhody jsou určitou konkurenční výhodou, a proto mnohé organizace věnují této záležitosti stále větší pozornost a snaží se rozvíjet a rozšiřovat svoji nabídku. Zaměstnanecké výhody přispívají k lepší konkurenceschopnosti organizace, k posílení sounáležitosti zaměstnanců ke svému zaměstnavateli a jejich větší spokojenosti. Organizace musí mít na paměti také finanční náročnost této záležitosti. Poskytování zaměstnaneckých výhod může přinést do společnosti jisté úspory, zejména v podobě daňově uznatelných nákladů. Mezi daňově výhodné benefity patří zejména penzijní připojištění, které zaměstnavatelé velmi rádi poskytují.

Nesmíme zapomínat, že zaměstnanecké výhody jsou pouze ty, které zaměstnavatel poskytuje ze své vůle, nikoliv dle zákona. A jejich cílem je přispět k motivovanosti zaměstnanců, udržet si kvalitní zaměstnance a posilovat loajalitu vůči firmě.

3. Charakteristika organizace

3.1. Historický pohled na vznik družstevnictví

Bytové družstevnictví má své kořeny ve Velké Británii. První družstvo bylo založeno roku 1809 v Greenwichi, avšak již během krátké doby se vyčlenily dva typy stavebně bytových družstev. První typ byl peněžním podnikem, který byl zaměřený na účelové strádání a na poskytování stavebních úvěrů členům a druhý typ vystupoval převážně jako kolektivní stavebníci a jako vlastníci postaveného družstevního majetku.

Bytové družstevnictví v bývalém Rakousko-Uhersku nevykazovalo žádné podstatné zvláštnosti ve srovnání s ostatními zeměmi. Základní normou, která v roce 1873 upravila právní poměry družstev, byl zákon o výdělkových a hospodářských společenstvech. Avšak až zákony o podpoře obytných staveb a přiznání daňových a poplatkových výhod takovým stavbám, usnadnily vznik a rozvoj stavebních bytových sdružení.

V říjnu 1911 se v Praze konal první sjezd stavebních a bytových sdružení, jehož svolavatelem byl Český zemský spolek pro reformu bytovou v Praze. Nejstarší bytové družstvo bylo v českých zemích založeno v roce 1903. Po roce 1908 nastal rychlejší vývoj a do roku 1918 bylo zapsáno v 248 sdružení. Po roce 1918, kdy již existovalo samostatné československé bytové družstevnictví, dochází ke vzniku nových bytových sdružení. Od této doby až do roku 1934 se většina sdružení věnovala výstavbě rodinných domků a z části také výstavbě bytů v nájemních domech.

Po druhé světové válce měli občané zájem o řešení své bytové tísně a tak docházelo ke vzniku nových bytových sdružení. K rozvoji družstevní bytové výstavby dochází v letech 1949 a 1950, kdy bylo postaveno více jak 17,5 tisíce nových bytů.

K zásadní změně v organizaci bytového družstevnictví u nás dochází v roce 1959, kdy vyšel v platnost zákon č. 27/1959 Sb. o družstevní bytové výstavbě. Tento zákon znamenal vznik etapy bytových družstev v té organizační podobě, v níž v podstatě existuje dodnes.

Během padesátých a šedesátých let vznikala malá družstva, především při podnicích, jež sdružovala členy na výstavbu jednoho či několika bytových domů. Tato svépomocná družstevní bytová výstavba byla pro občany prakticky jednou z mála možností, jak získat v přiměřené lhůtě byt. V tomto duchu se poté začali budovat dětská hřiště a plochy pro odpočinek svých obyvatel.

V 70. letech se započalo se stavbou rozsáhlých sídlišť, především ve větších městech, kde se začaly stavět panelové domy. Výstavba byla rychlejší, snadnější a mohlo se využít tovární výroby různých bytových prvků. Stavba těchto domů byla zařazena do průmyslové výroby, což vedlo ke snížení nákladů na výstavbu a tím pádem i k poklesu ceny jednotlivého bytu.

V regionu Olomouc se vytvořilo centrum bytové výstavby, především okolo průmyslových podniků, vzniklo tady 8 soběstačných stavebních bytových družstev, která byla řízena samostatným představenstvem a organizována technicko-hospodářským aparátem s omezenou pravomocí. Je nutno poznamenat, že celá družstevní výstavba v této době byla uskutečňována panelovou technologií a financována s pomocí státu.

3.2. Vznik stavebního bytového družstva Olomouc

Stavební bytové družstvo Olomouc vzniklo v souladu s usnesením §89 a §91 Hospodářského zákoníku sloučením sedmi stavebních a bytových družstev a jedním družstvem pro výstavbu a správu garáží.

Na ustavujícím shromáždění delegátů, které se konalo 10. června 1980, byla ukončena integrace těchto družstev a zvoleno 15-ti členné představenstvo i 5-ti členná kontrolní komise. Tímto krokem bylo vytvořeno velké SBD, které bylo vybaveno technickými i organizačními prostředky tak, aby mohl tento podnik správně fungovat. Do obchodního rejstříku vedeného Okresním soudem v Ostravě, bylo SBD zapsáno dne 26. června 1980. Negativně ovlivnily činnost družstva zákony číslo 42/1992 Sb. a 72/94 Sb., kterými Vláda ČR vyhlásila program privatizace bytového fondu obecně a tím více pro družstevní byty. Oba zákony nejsou jednoznačně formulovány a způsobily a mohou ještě způsobit nemalé starosti bytovým družstvům ve vztahu k členům, ale i k vedení družstva. Je možno říci, že tyto zákony jsou brzdou spokojeného bydlení občanů této republiky i následné revitalizace domů i jejich technologického vybavení.

V roce 1997 byla zpracována „Koncepce rozvoje SBD Olomouc do roku 2000“. V tomto dokumentu bylo konstatováno, že zejména ekonomická stabilita SBD v předchozích letech byla narušena. Cílem této „koncepce“ bylo odstranit pozůstatky nedostatků a vytvořit optimální

podmínky pro organizaci jak z hlediska ekonomického, hlavně pak v oblasti členské evidence, neboť za „Damoklův meč“ bylo možné označit neplnění podmínek zákona 72/94 Sb.

S odstupem času je možno hodnotit plnění „koncepce“ za více než dobré a v průběhu let bylo především možno presentovat dobrou ekonomickou stabilitu SBD a odstranění nedostatků v oblasti technické i členské evidence. Podařilo se také minimalizovat zadluženost SBD a vytvořit prostor pro vybudování pilotního projektu WAM S/3, kterým SBD obsáhlo organizační strukturu pomocí výpočetního systému.

3.3. Základní údaje o SBD Olomouc

Název organizace: Stavební bytové družstvo Olomouc
Sídlo: U Kovárny 540/44, Olomouc
IČ: 00090816
Působnost družstva: celá Česká republika – převážně okres Olomouc
Logo:



3.4. Předmět činnosti SBD Olomouc

Činnost družstva je založena na družstevním vlastnictví domů, bytů, objektů s nebytovými prostory, na správě a provozu bytů a ostatního majetku družstva.

Předmětem činnosti družstva je:

- a) Činnost za účelem zajišťování potřeb svých členů spočívající především v:

- a. organizování přípravy a provádění popř. zabezpečování výstavby bytů, rodinných domků a nebytových prostor;
 - b. provádění popř. zajišťování údržby, oprav, modernizaci a rekonstrukci bytových a nebytových objektů;
 - c. zajišťování plnění spojených s užíváním bytů a nebytových prostor;
 - d. přidělování bytů, rodinných domků a nebytových prostor a uzavírání příslušných smluv.
- b) Činnost za účelem podnikání spočívající především v:
- a. provádění popř. zajišťování správy, údržby, oprav, modernizaci a rekonstrukci bytů a nebytových prostor popř. bytových a nebytových objektů ve vlastnictví jiných osob;
 - b. zajišťování plnění spojených s užíváním bytů a nebytových prostor ve vlastnictví jiných osob.

Za účelem naplnění těchto činností je družstvo držitelem těchto oprávnění:

- a) koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej;
- b) investorsko-inženýrská činnost ve stavebnictví;
- c) pronájem bytových a nebytových prostor s poskytováním jiných než základních služeb;
- d) provádění staveb, včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování;
- e) koupě a prodej nemovitostí;
- f) zprostředkovatelská činnost;
- g) správa nemovitostí;
- h) vodoinstalatérství.

Družstvo avšak může vykovávat i další činnosti schválené shromážděním delegátů, pokud si k jejich vykonávání opatří příslušná oprávnění.

Zdroj: Zpracováno podle Výročních zpráv SBD od roku 2004 až do roku 2008

Rozhodujícím předmětem činnosti družstva je správa a údržba bytů, přičemž SBD Olomouc vykonávalo k 31.12.2008 správu pro 11 603 jednotek, z toho bylo 10 304 bytových a 1 299 nebytových jednotek. Taktéž zajišťovalo správu pro 142 společenství vlastníků a 3 malá

bytová družstva, k čemuž 7 domů se 168 bytovými jednotkami a 48 nebytovými jednotkami přešlo pod správu SBD Olomouc od jiných subjektů. V průběhu roku 2008 bylo převedeno do vlastnictví členů družstva celkem 282 jednotek a v domech, kde bylo původním vlastníkem budovy Stavební bytové družstvo Olomouc, se konalo 18 ustavujících schůzí společenství vlastníků.

Jako v předcházejících letech, tak i v roce 2009 byla prioritou SBD Olomouc revitalizace bytového fondu. Při realizaci klade Stavební a bytové družstvo Olomouc důraz na kvalitu a komplexnost.

V roce 2008 bylo na revitalizaci vynaloženo 79 700 000,-Kč, jež byly použity z dlouhodobých záloh a hotovosti určených na opravy, údržbu a investice jednotlivých domů. K financování revitalizací musel být také využit také bankovní úvěr od ČSOB.

Tab. 3.1. Náklady na jednotlivé druhy revitalizace

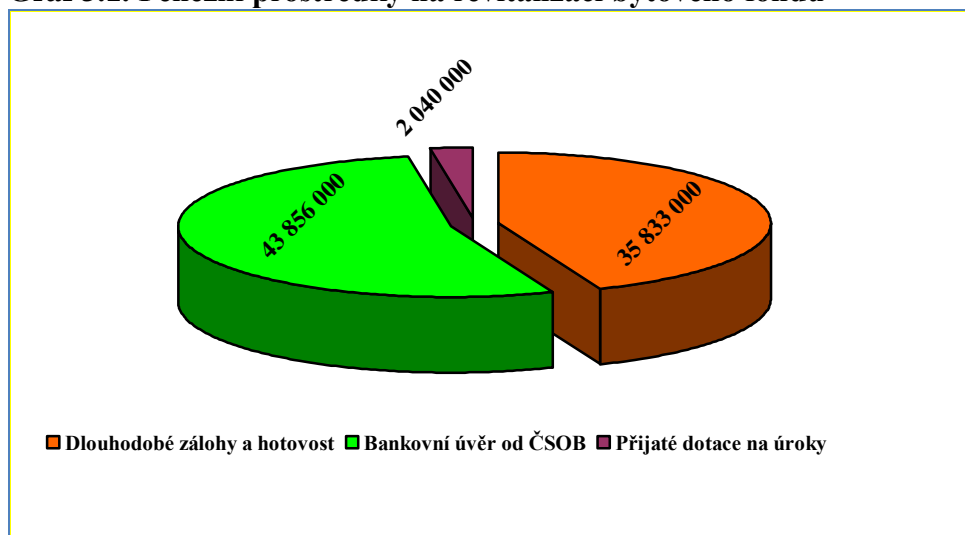
| Název akce | Náklady v mil.Kč | | |
|-----------------------------|-------------------------|--------------|-------------|
| | 2006 | 2007 | 2008 |
| zateplení obvodového pláště | 32,7 | 53,5 | 48,1 |
| generální oprava střechy | 11,5 | 4,2 | 2,3 |
| výměna oken | 49,8 | 50,1 | 21,6 |
| ZTI | 5,7 | 6,3 | 6,4 |
| Výtahy | 0,9 | 2,7 | 1,3 |
| Celkem | 100,6 | 116,8 | 79,7 |

Tab. 3.2. Financování revitalizace

| Způsob financování akce | v tis.Kč | | |
|--------------------------------|-----------------|----------------|---------------|
| | 2006 | 2007 | 2008 |
| z dlouhodobé zálohy a hotovost | 53 865 | 53 355 | 35 833 |
| z úvěru ze stavebního spoření | 8 165 | 0 | 0 |
| z půjčky od města | 256 | 0 | 0 |
| z bankovního úvěru od ČSOB | 37 625 | 63 479 | 43 856 |
| z úvěru REVIT | 736 | 0 | 0 |
| dotace MMR | | | |
| Celkem | 100 647 | 116 834 | 79 689 |
| přijaté dotace na úroky | 338 | 1 144 | 2 040 |

Zdroj: Výroční zpráva 2008 SBD Olomouc

Graf 3.1. Peněžní prostředky na revitalizaci bytového fondu



Zdroj: Vlastní zpracování podnikových údajů

Prováděné revitalizace bytových objektů snižují spotřebu tepla, lépe řečeno bydlení se stává méně energeticky náročné. Spotřeba tepla má klesající tendenci, s tím souvisí i náklady, které se díky těmto zásahům snižují.

Tab. 3.3. Vývoj průměrné měrné spotřeby za družstvo dle vyúčtování

| Rok | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Vytápěná plocha [m ²] | 457 230,85 | 472 817,05 | 476 414,88 | 482 517,35 | 486 817,85 |
| Spotřeba [GJ] | 214 413,79 | 203 220,19 | 188 428,17 | 160 472,89 | 158 187,94 |
| Fakturovaná cena[Kč] | 76 550 809,62 | 76 503 470,13 | 78 505 464,49 | 69 785 961,41 | 75 777 126,82 |
| Měrná spotřeba [GJ/m ²] | 0,47 | 0,43 | 0,40 | 0,33 | 0,32 |
| Náklad na m ² za rok | 167,42 Kč | 161,80 Kč | 164,78 Kč | 144,63 Kč | 155,66 Kč |
| Cena za GJ | 357,02 Kč | 376,46 Kč | 416,63 Kč | 434,88 Kč | 479,03 Kč |

Zdroj: Interní zdroj SBD Olomouc

Revitalizace jsou nutné také k zajištění lepšího vzhledu domů i celého města.

Stavební bytové družstvo Olomouc pořádá každým rokem velmi oblíbené odborné semináře a pravidelné porady se zástupci domů, jež směřují ke zvýšení informovanosti zástupců domů ve správě nebo ve vlastnictví družstva. Cílem těchto setkání je dosáhnout zlepšení kvality bydlení.

3.5. Struktura zaměstnanců

Stavební bytové družstvo Olomouc svým počtem zaměstnanců patří, co se týká velikosti organizace, k malým podnikům. V současné době pro SBD Olomouc pracuje 38 zaměstnanců, z toho je 30 žen a 8 mužů. Zaměstnanci zastávají technicko-hospodářské pozice a 1 zaměstnanec vykonává pozici dělníka. Z těchto údajů vyplývá, že převážnou část zaměstnanců tvoří něžné pohlaví, jež představuje 79% celkového počtu zaměstnanců a mužská populace zaujímá zbývající část, tedy 21%.

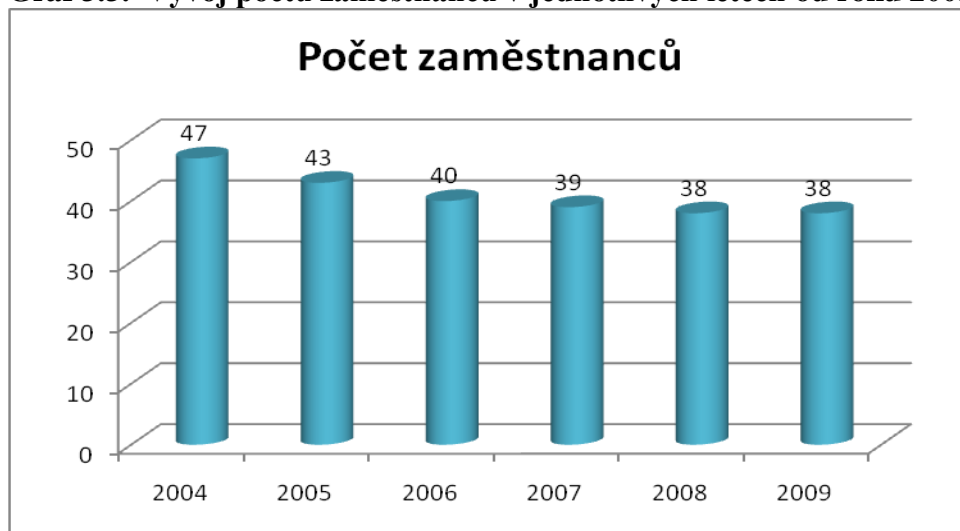
Počet zaměstnanců se od roku 2005 nijak výrazně neměnil. Stavební bytové družstvo zaměstnává v průměru 40 zaměstnanců. Fluktuace v této organizaci představuje především přirozený úbytek v důsledku odchodu zaměstnanců do starobního důchodu. Organizace musí efektivně využívat svěřené finanční prostředky, a z tohoto důvodu je občas nutné přistoupit i ke zrušení pracovní pozice, tedy k propuštění zaměstnance. Propouštění zaměstnanců nijak neovlivňuje poskytování kvalitních služeb, nýbrž dochází pouze k zefektivňování práce a ušetření nemalých finančních prostředků.

Graf 3.2. Celkový počet zaměstnanců v roce 2009



Zdroj: Vlastní zpracování podnikových údajů

Graf 3.3. Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech od roku 2005



Zdroj: Vlastní zpracování podnikové dokumentace

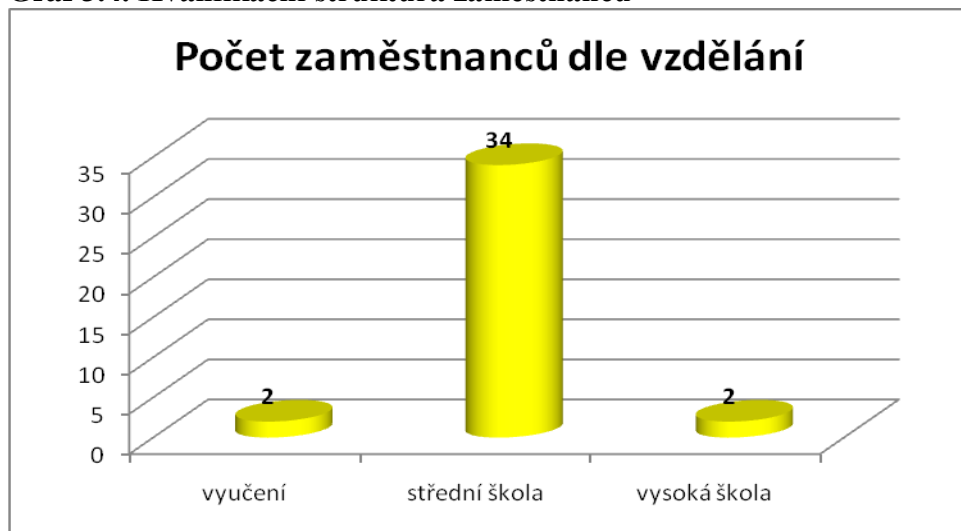
Rok 2004 byl z hlediska počtu zaměstnanců nejsilnější, v SBD pracovalo 47 zaměstnanců. V roce 2005 došlo ke snížení počtu zaměstnanců na průměrný přepočtený stav 43, v následujícím roce bylo nutné přistoupit k dalšímu snížení počtu zaměstnanců na 40. V letech 2007 a 2008 byl stav zaměstnanců meziročně snížen o jednoho zaměstnance. Od roku 2008 je počet zaměstnanců konstantní, ustálil se na 38 lidech, což odpovídá současným možnostem zaměstnanosti, ale i skutečným potřebám SBD Olomouc. Vývoj počtu zaměstnanců dokazuje, že i v menším počtu lidí lze zvládnout shodný objem práce, Stavební bytové družstvo Olomouc se chová ekonomicky a zbytečně neplývá finančními prostředky.

Kvalifikační struktura zaměstnanců SBD Olomouc

Co se týče kvalifikační struktury zaměstnanců, pro SBD Olomouc pracují především středoškolsky vzdělaní lidé.

Jak dokazuje Graf 3.4. Kvalifikační struktura zaměstnanců, tak pro SBD Olomouc pracuje 5,26% vyučených zaměstnanců, a taktéž 5,26% vysokoškolsky vzdělaných. Nejvíce zaměstnanců je středoškolsky vzdělaných, jež představují 89,48% a v absolutní hodnotě to činí 34 zaměstnanců.

Graf 3.4. Kvalifikační struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování podnikových údajů

Průměrný věk zaměstnanců v letech 2007 až 2010

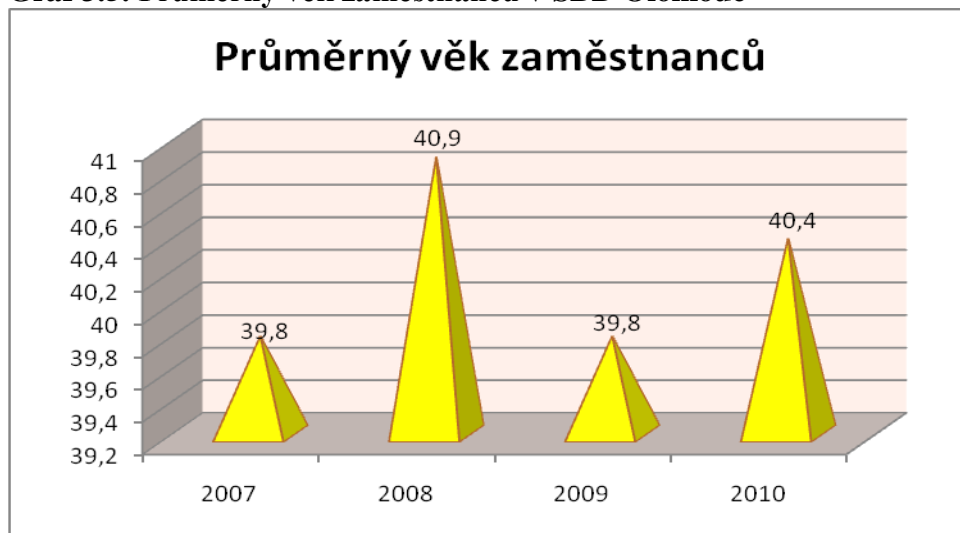
Průměrný věk zaměstnanců se nijak výrazně nezměnil během posledních let, pohybuje se v rozmezí od 39,8 roků až po 40,9 let života jedince. Lze konstatovat, že v organizaci pracují především lidé ve středním věku.

Tab. 3.4. Průměrný věk zaměstnanců SBD Olomouc

| <i>Jednotlivé roky</i> | <i>Věkový průměr zaměstnanců</i> |
|------------------------|----------------------------------|
| 2007 | 39,8 |
| 2008 | 40,9 |
| 2009 | 39,8 |
| 2010 | 40,4 |

Zdroj: Vlastní zpracování získaných podnikových údajů

Graf 3.5. Průměrný věk zaměstnanců v SBD Olomouc



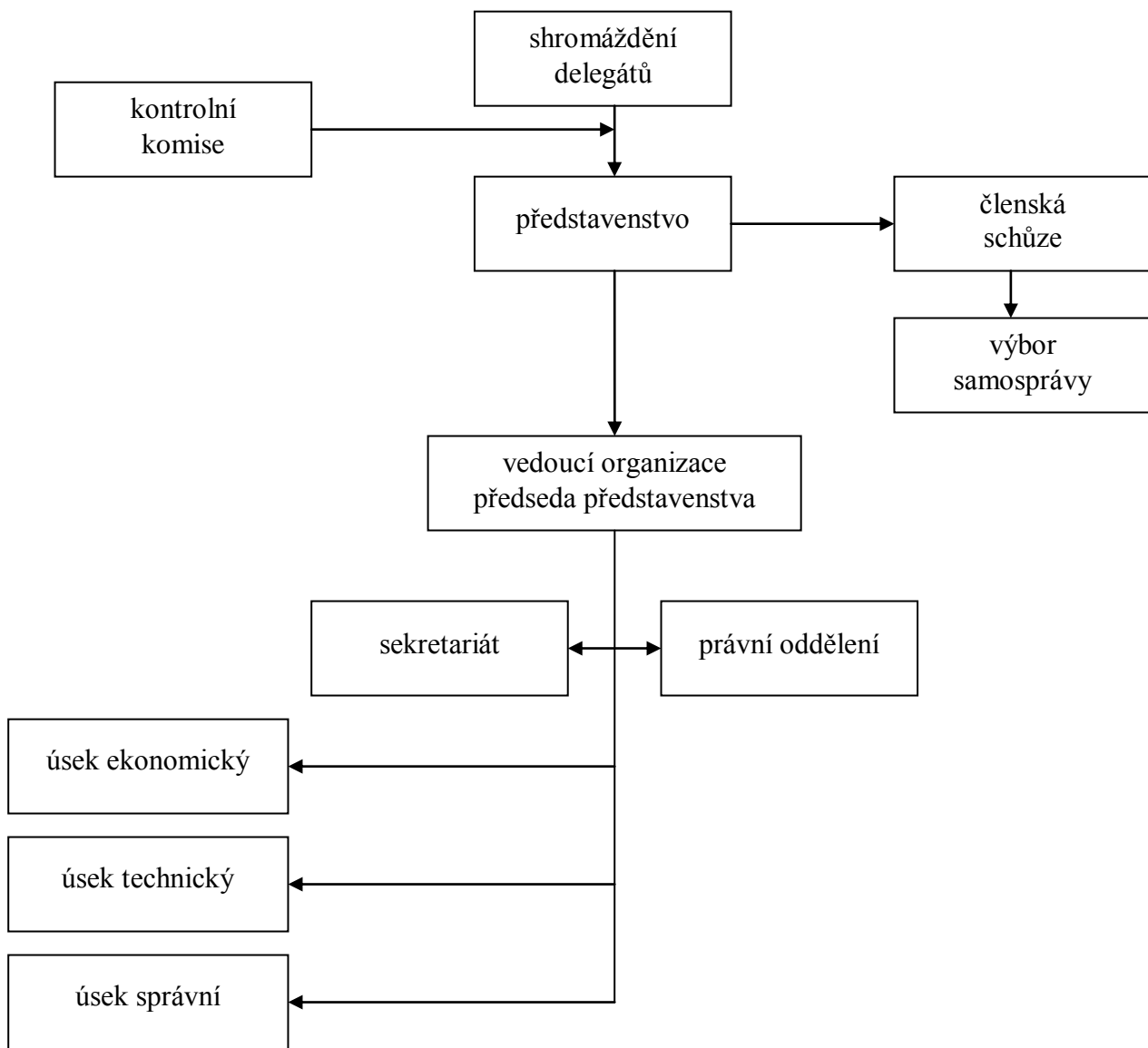
Zdroj: Vlastní zpracování získaných podnikových dat

Tak jako každá jiná organizace, tak i SBD Olomouc má svoji podnikovou kulturu, kterou můžeme charakterizovat jako společné chápání, uznání a sdílení základních hodnot, kterými jsou:

- soustavné vytváření pohodového rodinného zázemí,
- respektování společenské funkce na pracovišti,
- zvyšování právního vědomí a odborné úrovně.

Každý zaměstnanec tyto základní hodnoty dodržuje, protože jsou pro něj určitým morálním aspektem.

3.6. Organizační struktura SBD Olomouc



Zdroj: Interní zdroj SBD Olomouc

Z organizační struktury Stavebního bytového družstva Olomouc vyplývá, že vrcholným orgánem je shromáždění delegátů a představenstvo družstva je orgánem řídícím. Pomocnými orgány jsou výbory členských samospráv.

V čele aparátu SBD je předseda představenstva. Na správné fungování družstva dohlíží pěti členná kontrolní komise. Představenstvo je statutárním orgánem družstva, má 9 volených členů a zodpovídá se shromáždění delegátů. Představenstvo je složeno z předsedy, místopředsedy a členů představenstva.

Předseda představenstva řídí celou organizaci SBD, dohlíží na činnosti sekretariátu, právního oddělení, ekonomického úseku, úseku technického a správního. V čele těchto úseků jsou vedoucí, kteří řídí činnost v rámci svého odboru v celém rozsahu. Veškeré úkoly v rámci SBD jsou projednávány na poradě vedení a stěžejní úkoly jsou prokonzultovány na jednání představenstva.

Personální úsek není v této organizaci přímo zřízen. Jelikož se jedná o malou organizaci, je personální úsek součástí převážně ekonomického oddělení. Ve společnosti jsou 3 zaměstnankyně, které se zabývají lidskými zdroji. Jedna zaměstnankyně má na starosti vyhotovování pracovních smluv, další zajišťuje zdravotní prohlídky a třetí osobou je mzdová účetní, která spravuje ostatní záležitosti týkající se celého pracovního kolektivu.

Ačkoliv ve společnosti takovéto obstarávání lidských zdrojů funguje, měla by zde být jasná garance za lidské zdroje. Tento úsek by měl být řešen v rámci organizační struktury jako personálně-ekonomický úsek. Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších článků, bez kterých by organizace nemohla kvalitně fungovat. Lidé jsou to nejcennější, čím organizace disponuje, a proto by se jim měla věnovat zvláštní pozornost.

3.7. Systém odměňování zaměstnanců SBD Olomouc

Systém odměňování zaměstnanců je v této organizaci řešen pomocí organizačního řádu a vnitřní směrnice, která navazuje na platné právní normy – především na Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění.

Hlavním zdrojem zisku a v tomto případě také nejvýznamnějším pramenem finančních prostředků na vyplacení mezd jsou přijaté poplatky za správu, výnosy z pronájmu nebytových prostor a úroky z bankovních účtů.

V SBD se při odměňování zaměstnanců využívá časové mzdy pro dělníky, časové mzdy pro technicko-hospodářské pracovníky a v rámci ostatních složek mzdy se jedná o prémie,

odměny a další plnění. Mzda je splatná po vykonání práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém zaměstnanci vzniklo právo na mzdu. Termín výplaty za měsíční období je stanoven příkazem předsedy představenstva.

Po vyhodnocení provedené ankety, které se zúčastnilo 33 zaměstnanců, se vyslovilo pouze 15 zaměstnanců, že bylo seznámeno s politikou odměňování. Vážený aritmetický průměr, který vyšel v hodnotě 3,75 dokazuje, že tento výsledek není adekvátní, jelikož vyjadřuje, že více než polovina zaměstnanců nebyla seznámena s politikou odměňování a tudíž neznají nastavený systém odměňování. Pro vedení SBD Olomouc by tato skutečnost měla být impulsem, aby své zaměstnance znovu seznámila s příslušnými principy a pravidly odměňování. Nové seznámení zaměstnanců se mzdovými předpisy, by přispělo k jejich vyšší motivaci, lepší informovanosti, spokojenosti a loajalitě.

Graf 3.6. Byl/a jste seznámen/a s politikou odměňování v SBD Olomouc (znak č.1)

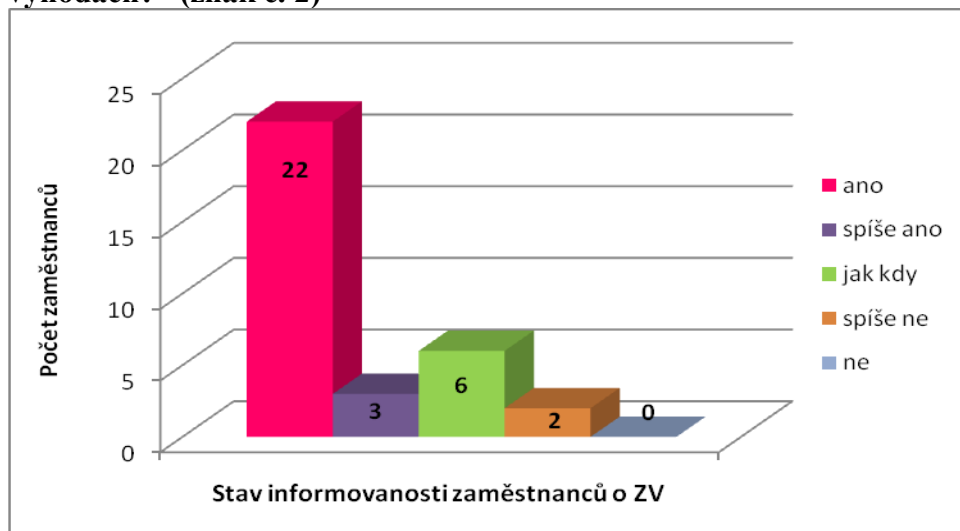


Zdroj: Vlastní zpracování zjištěných skutečností na základě provedené ankety ze dne 5.2.2010

Zaměstnanci v anketě převážně odpovídali na otázky týkající se zaměstnaneckých výhod. U znaků 2 až 5 vyjádřili své postoje, které byly převážně kladné a vystihovaly jejich relativní spokojenost.

Znak číslo 2 zkoumal informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách a výsledky jsou následující:

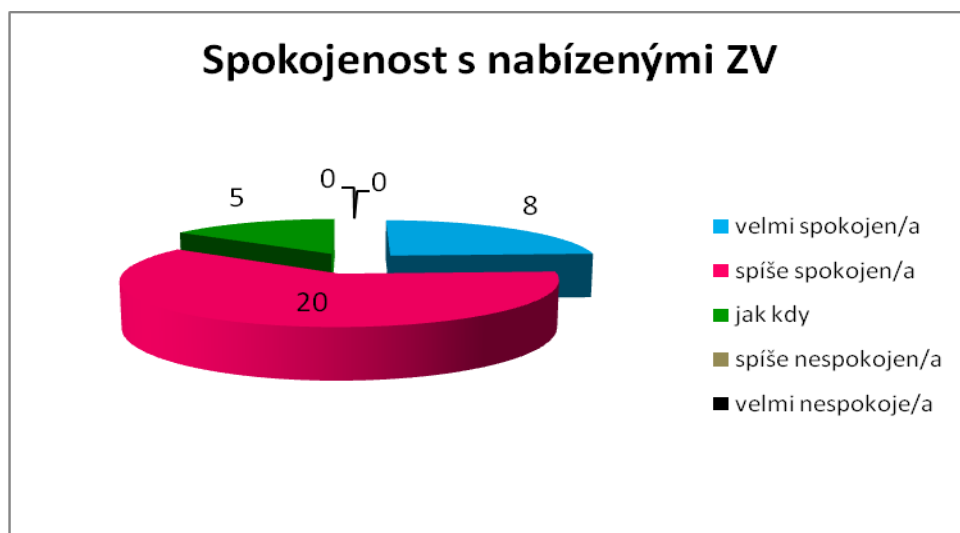
Graf 3.7. Odpovědi na otázku: „Jste dostatečně informován/a o zaměstnaneckých výhodách?“ (znak č. 2)



Zdroj: Vlastní zpracování uskutečněné ankety

Při vyhodnocení znaku číslo 3. bylo zjištěno, že 60,6% z dotázaných je „spíše spokojeno“ s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Zaměstnanci neuvedli nespokojenost s nabídnutými výhodami.

Graf 3.8. Odpovědi na otázku: „Jaká je Vaše spokojenost s poskytovanými ZV?“ (znak č.3)



Zdroj: Vlastní zpracování uskutečněné ankety

3.8.Mzdové náklady na odměňování zaměstnanců

Finanční prostředky na odměňování svých zaměstnanců získává SBD Olomouc především z přijatých poplatků za správu, výnosů z pronájmu nebytových prostor a z úroků na bankovních účtech.

Stavební bytové družstvo vynakládá na mzdové náklady nemalé finanční prostředky. V průměru ročně na odměny svým zaměstnancům vydá 14 819 000,-Kč. Hodnota finančních prostředků se v minulosti každoročně měnila a to především kvůli změně počtu zaměstnanců, ale svůj podíl na vývoji mezd měly také jednotlivé odměny zaměstnanců. Jak se měnily mzdové náklady bez zahrnutí sociálního a zdravotního pojištění v jednotlivých letech, dokazuje tabulka 3.5., ve které je uvedena taktéž průměrná měsíční hrubá mzda bez podlimitních ekonomických subjektůⁱ, které zveřejnil Český statistický úřad na svých webových stránkách.

Dle ISPV dosahoval medián hrubé měsíční mzdy v roce 2009 částky 21 715,-Kč/měsíc a průměr hrubé měsíční mzdy za ten samý rok se pohyboval na hranici 27 000,-Kč, přesněji činil 26 886,-Kč.

Tab. 3.5. Vývoj mzdových nákladů v letech 2005 až 2009

| <i>Jednotlivé roky</i> | <i>Kumulativní roční mzdové náklady bez SP a ZP</i> | <i>Počet zaměstnanců ve sledovaném roce</i> | <i>Průměrná měsíční mzda na jednoho zaměstnance</i> | <i>Průměrná měsíční HM bez podlimitních ek.subjektů, dle ČSÚ vždy ke 4.čtvrtletí daného roku</i> |
|------------------------|---|---|---|--|
| 2009 | 14 457 000,-Kč | 38 | 31 704,-Kč | 26 450,- Kč |
| 2008 | 15 621 000,-Kč | 38 | 34 257,-Kč | 25 227,- Kč |
| 2007 | 14 438 000,-Kč | 39 | 30 850,- Kč | 23 346,- Kč |
| 2006 | 14 877 000,-Kč | 40 | 30 994,- Kč | 21 890,- Kč |
| 2005 | 14 701 000,-Kč | 43 | 28 490,- Kč | 20 602,- Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování

Při zohlednění počtu zaměstnanců k jednotlivým ročním mzdovým nákladům, bylo zjištěno, že mzdové náklady měly až do roku 2008 stoupající tendenci. V roce 2009, kdy nejen celonárodní,

ale i světovou ekonomiku zasáhla hospodářská recese, se náklady na odměňování zaměstnanců snížily. Můžeme pouze doufat, že se národní ekonomika nachází na dně hospodářského vývoje společnosti a tudíž by mohlo v dalších letech postupně docházet ke zlepšování situace na trhu. V takovém případě se dá očekávat, že mzdové náklady SBD Olomouc budou znovu mít rostoucí tendenci.

Graf 3.9. Mzdové náklady v jednotlivých letech bez zahrnutí SP a ZP



Zdroj: Vlastní zpracování podnikových údajů

Nesmíme opomenout skutečnost, že do mzdových nákladů všech firem, působících na Českém trhu patří taktéž zákonem stanovené odvody na Sociální a Zdravotní pojištění. V současné době jsou tyto odvody představovány procentní sazbou 34%, z čehož odvody na SP činí 25% a ZP je 9%. Výše pojistného se tedy stanovuje procentní sazbou z vyměřovacího základu.

4. Analytická část

4.1. Náklady na poskytování zaměstnaneckých výhod

Stavební bytové družstvo věnuje značnou pozornost zaměstnaneckým výhodám, tomu odpovídají vynaložené finanční prostředky. SBD Olomouc ročně v průměru vydá na benefity svých zaměstnanců 329 600,-Kč. Tato částka je vzhledem k velikosti společnosti poměrně vysoká a potvrzuje domněnku, že SBD si svých zaměstnanců váží, a proto jim zajišťuje ZV, o nichž se domnívá, že přispívají k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Nejpreferovanější zaměstnaneckou výhodou představuje příspěvek na penzijní připojištění, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům. Každému zaměstnanci přispívá částkou 500,-Kč za měsíc. V roce 2009 činila celková suma na poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění 211 000,-Kč. Tento benefit je pro zaměstnavatele výhodný i z toho titulu, že se jedná o daňově uznatelnou položku, která je bez omezení odčitatelná od základu daně.

Graf 4.1. Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění od roku 2005 - 2009



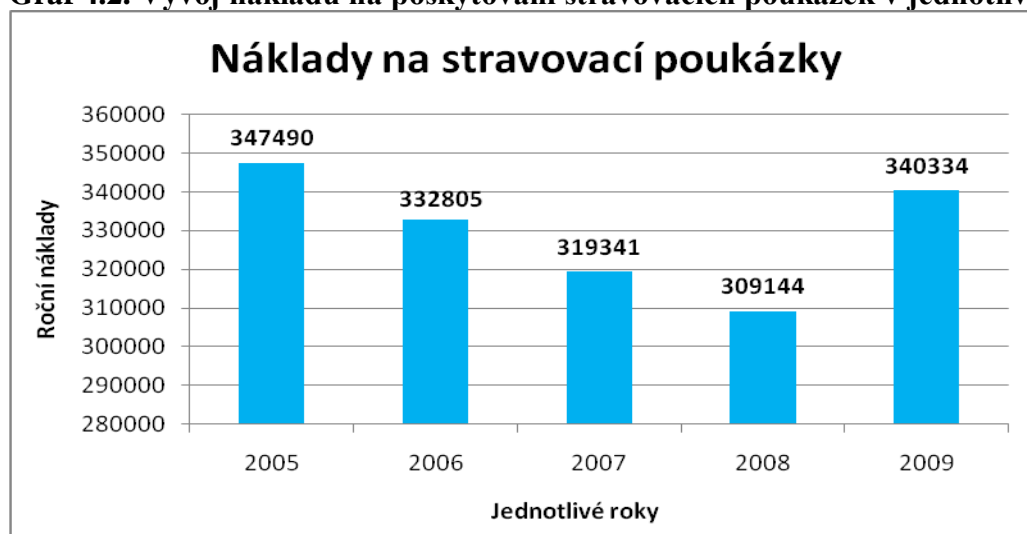
Zdroj: Vlastní zpracování podnikových údajů

Vzhledem k faktu, že SBD Olomouc nemá prostory na vybudování závodní jídelny, přistoupilo vedení společnosti k poskytování stravování formou stravovacích poukázek. Poskytovaný benefit představuje pro zaměstnavatele další výdaj. Stavební bytové družstvo zajišťuje stravovací poukázky v nominální hodnotě 70,-Kč, na něž zaměstnavatel přispívá ve výši

55% z její hodnoty, příspěvek z fondu FKSP činí 9,50,-Kč na jednu stravovací poukázku a zbývající část hodnoty, konkrétně 22,-Kč si platí zaměstnanci sami. Stravenky jsou poskytovány zaměstnancům za dny, které skutečně odpracovali i za dny, kdy čerpali dovolenou. Část této zaměstnanecké výhody si může zaměstnavatel taktéž odečíst od základu daně. Protože se jedná o daňově uznatelný náklad, může si zaměstnavatel odečíst 55% hodnoty stravenky od základu daně, hodnota 9,50Kč/ks stravovací poukázky je daňově neuznatelná a tudíž touto částkou zaměstnancům přispívá SBD Olomouc navíc.

Od roku 2005 představovaly stravovací poukázky náklady, jež měly klesající tendenci. Tento fakt mohl být zapříčiněn změnou stavu zaměstnanců, ale taktéž klesajícím zájmem o poskytovanou zaměstnaneckou výhodu. Vzhledem k průběhu hospodářské recese zaměstnanci častěji využívají této ZV a náklady nabraly rostoucí tendenci.

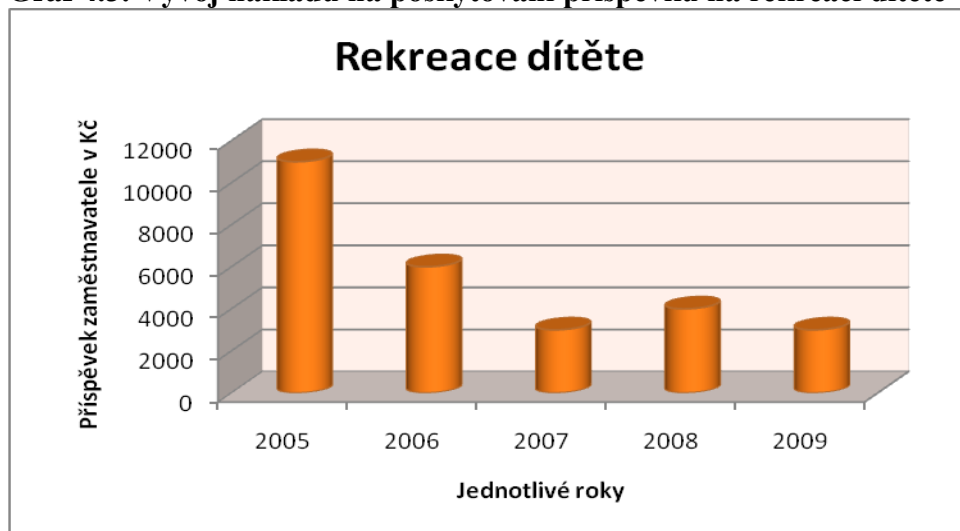
Graf 4.2. Vývoj nákladů na poskytování stravovacích poukázek v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní zpracování podnikových údajů

Bez povšimnutí nemůže zůstat ani příspěvek na dovolenou ve výši 4 000,-Kč na jednoho zaměstnance, za zmínku stojí i jiné náklady na poskytování ZV především příspěvek na rekreaci dítěte, který je poskytován jedenkrát ročně ve výši 1 000,-Kč na každé dítě zaměstnance do věku 15-ti let.

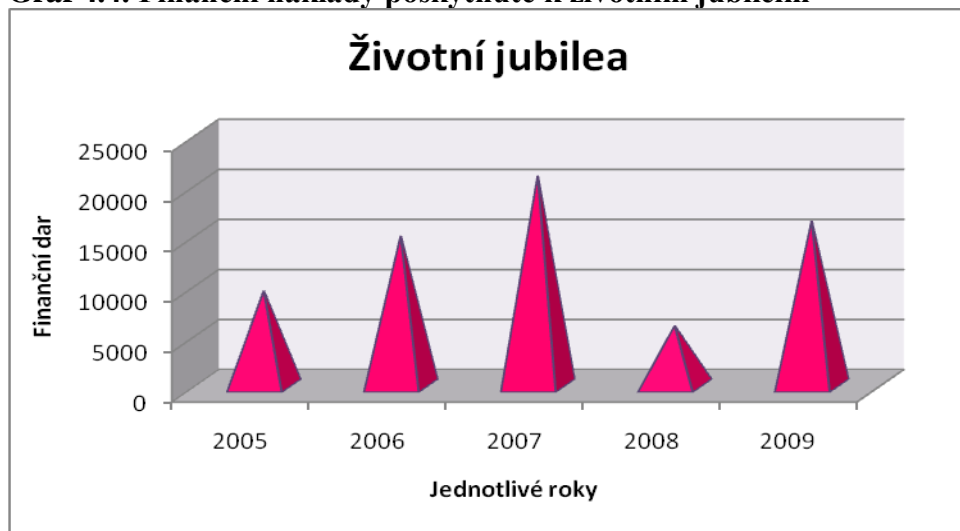
Graf 4.3. Vývoj nákladů na poskytování příspěvku na rekreaci dítěte



Zdroj: Vlastní zpracování podnikových údajů

K zaměstnaneckým výhodám řadíme také dary v peněžité formě poskytované k životním jubileím, jejichž hodnota se pohybuje v rozmezí od 1 000,- do 6 000,-Kč.

Graf 4.4. Finanční náklady poskytnuté k životním jubileím



Zdroj: Vlastní zpracování podnikových údajů

Do nákladů na zaměstnanecké výhody zahrnujeme také dodatečnou dovolenou na zotavenou v délce jednoho týdne nad rámec stanovený zákonem, třináctý plat, poskytnutí služebního automobilu a služební mobilní telefon.

SBD Olomouc svým zaměstnancům poskytuje deset zaměstnaneckých výhod, avšak některé z nich nelze přesně vyčíslit. Kumulativní roční náklady na poskytování ZV, bez zahrnutí nákladů na dodatečnou dovolenou a započítání částky za služební mobilní telefon, nám ukazuje Tab. 4.1. a Graf 4.5.

Tab. 4.1. Vývoj nákladů na poskytované zaměstnanecké výhody

| <i>Jednotlivé roky</i> | <i>Kumulativní roční náklady</i> |
|------------------------|----------------------------------|
| 2009 | 1 514 045,-Kč |
| 2008 | 1 571 652,-Kč |
| 2007 | 1 516 441,-Kč |
| 2006 | 1 390 699,-Kč |
| 2005 | 1 367 998,-Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování podnikových údajů

Graf 4.5. Celkové roční náklady na poskytované zaměstnanecké výhody v Kč



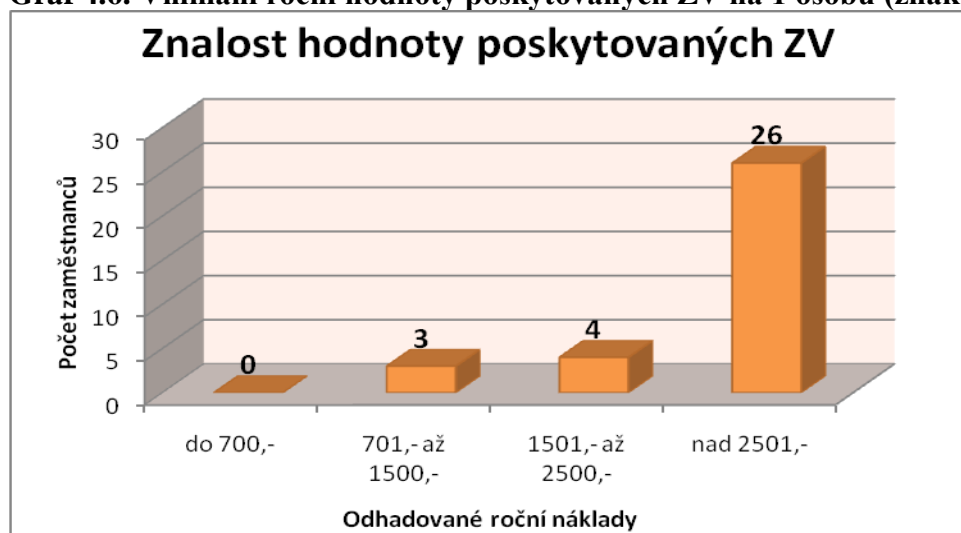
Zdroj: Vlastní zpracování podnikových údajů

Roční náklady v období 2004 – 2008 měly stoupající tendenci. V roce 2009 poklesly roční náklady na úroveň 1 514 045,-Kč. Z výsledků je patrné, že než aby SBD Olomouc snižovalo náklady na mzdy, raději přistoupilo ke snížení nákladů na poskytování zaměstnaneckých výhod. V době, kdy firmy musí šetřit veškeré finanční prostředky, jsou náklady

na zaměstnanecké benefity postupně snižovány, protože jen efektivně myslící podnik prvně sníží náklady na benefity a poté teprve mzdové náklady.

Uskutečněná anketa se zabívala také otázkou, zda si zaměstnanci uvědomují roční náklady na poskytované zaměstnanecké výhody pro jednoho zaměstnance. Překvapivým zjištěním bylo, že většina zaměstnanců ví, jakou částku dostávají od zaměstnavatele ve formě benefitů.

Graf 4.6. Vnímání roční hodnoty poskytovaných ZV na 1 osobu (znak č.11)



Zdroj: Vlastní zpracování uskutečněné ankety

Analytická část byla zaměřena na zjištění postojů a názorů jednotlivých zaměstnanců, pracujících v SBD Olomouc. Vybranou metodou sběru dat byla „anketa“, která se uskutečnila na pracovišti zaměstnanců. Ankety se zúčastnilo 33 lidí z celkového počtu 38 zaměstnanců, což představuje 87% všech zaměstnanců. Ačkoliv se ankety nezúčastnili všichni zaměstnanci, je tento počet považován za reprezentativní vzorek.

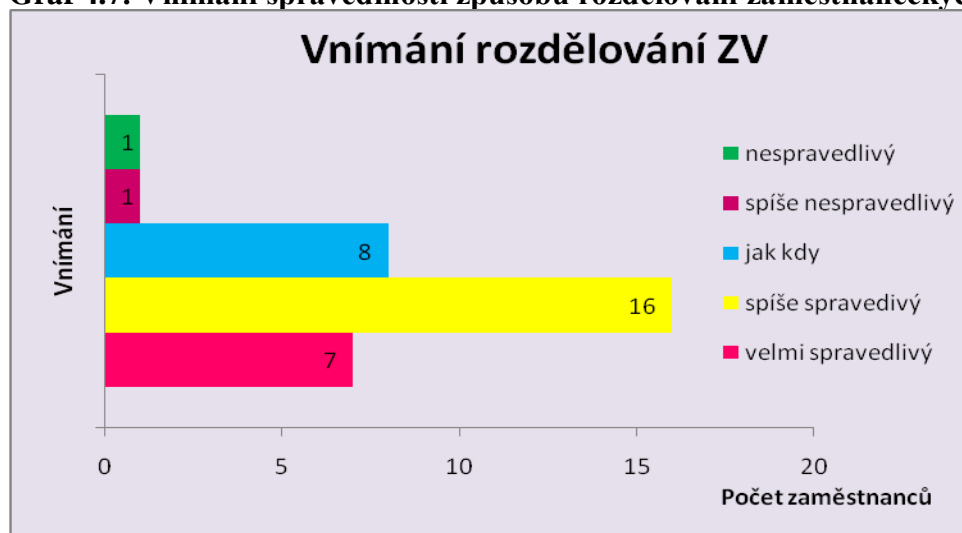
Anketa byla zaměřena na inventarizaci potřeb zaměstnanců a analýzu současných zaměstnaneckých výhod.

4.2. Inventarizace potřeb zaměstnanců podle výsledků z provedené ankety

Provedená anketa přispěla také k inventarizaci potřeb zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody naprosto uspokojují 54,54% všech dotázaných. Z toho vyplývá, že SBD Olomouc zvolilo správné a žádané výhody, ale na druhé straně by mohlo svoji nabídku rozšířit a aktualizovat. Zaměstnanci by uvítali i jiné nabízené zaměstnanecké výhody, které by přispěly k jejich větší spokojenosti a loajalitě ke společnosti. Zvolením správné nabídky benefitů by mohla být společnost více konkurenceschopná a tím si udržet stávající zaměstnance.

Znak číslo 5 se zabýval otázkou spravedlnosti rozdělování zaměstnaneckých výhod. Pouze 7 dotyčných vnímá rozdělování ZV spravedlivě. K vyšší spokojenosti zaměstnanců by určitě prospěla lepší informovanost o nastaveném systému odměňování.

Graf 4.7. Vnímání spravedlnosti způsobu rozdělování zaměstnaneckých výhod (znak č.5)



Zdroj: Vlastní zpracování výsledků z uskutečněné ankety

4.3. Analýza současných zaměstnaneckých výhod

Stavební bytové družstvo Olomouc jako zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec zákonných povinností i mnohé další zaměstnanecké výhody, které přispívají k zvýšení loajality, oddanosti a spokojenosti zaměstnanců. Ačkoliv dnešní doba, tedy fáze hospodářské krize, nedovoluje zaměstnavatelům zvyšovat náklady na poskytování benefitů, snaží se SBD

Olomouc uspokojovat potřeby svých zaměstnanců co nejlépe, a nepřistupuje tedy ke snižování finančních prostředků určených k tomuto účelu.

Nastavený způsob rozdělování zaměstnaneckých výhod považuje společnost za spravedlivý, transparentní a motivující. Stavební družstvo poskytuje svým zaměstnancům benefity plošně a mnohdy tyto výhody mohou čerpat i rodinní příslušníci. Díky plošně nastavenému čerpání výhod by neměl mít žádný ze zaměstnanců pocit, že by se jednalo o nespravedlivý princip.

Zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit do tří kategorií, a to na výhody sociální povahy, pracovní a poziční.

Mezi **sociální** zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány v této organizaci, patří: penzijní připojištění, příspěvek na dovolenou, příspěvek na rekreaci dětí, příspěvek na kulturní a sportovní akce, humanitární pomoc a sociální výpomoc. Sociální benefity jsou pro zaměstnance velmi spravedlivé a to zejména z důvodu, že příspěvek na penzijní připojištění dostává každý zaměstnanec ve stejné výši. V jiných organizacích je tento příspěvek řešen % sazbou z platu.

Z nabízených benefitů řadíme k **pracovním ZV** dodatečnou dovolenou v délce jednoho týdne navíc, výplatu třinácté mzdy a v neposlední řadě závodní stravování, které je zajišťováno prostřednictvím stravovacích poukázek.

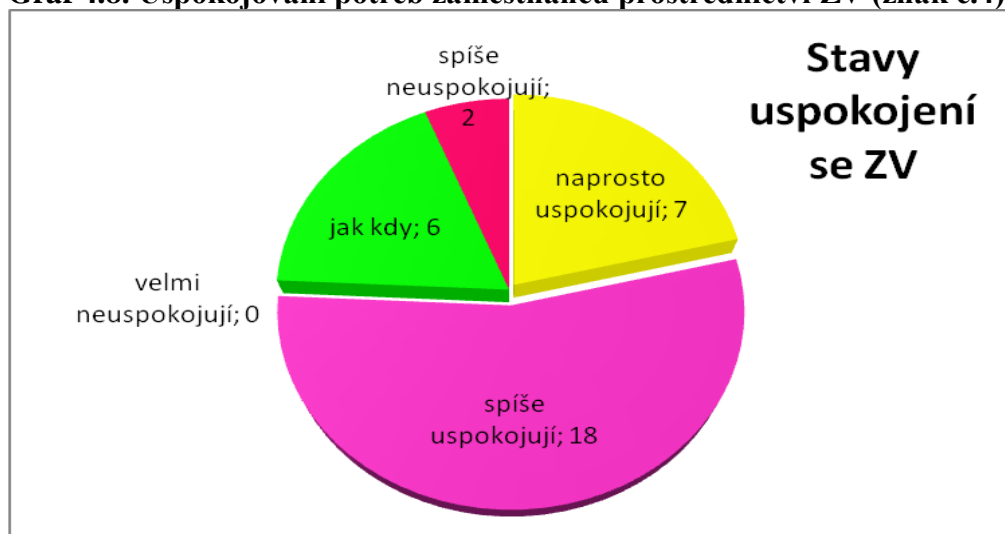
Poziční zaměstnanecké výhody spočívají především ve zkvalitňování pracovního prostředí. Stavební bytové družstvo Olomouc vynakládá nemalé finanční prostředky na vybavení kanceláří, a zajištění celkového pohodlí svých zaměstnanců. Zaměstnanci na vedoucích pozicích mají k dispozici služební mobilní telefony, které mohou využívat taktéž k soukromým účelům, nesmíme opomenout ani služební automobil.

Tab. 4.2. Shrnutí poskytovaných zaměstnaneckých výhod

| Poskytované zaměstnanecké výhody v roce 2009 | | | |
|--|------------------------------|----------------|---------------|
| | Název | vyjádření v Kč | vyjádření v % |
| Sociálně-kulturní | penzijní připojištění | 228 500,00 | 24,8 |
| | příspěvek na dovolenou | 128 000,00 | |
| | příspěvek na rekreaci dítěte | 3 000,00 | |
| | životní jubilea | 16 500,00 | |
| Pracovní | stravovací poukázky | 340 334,00 | 73,7 |
| | odměna za odpracované roky | 20 000,00 | |
| | dodatečná dovolená | | |
| | třináctá mzda | 755 105,00 | |
| Poziční | služební mobilní telefony | | 1,5 |
| | služební automobil | 22 606,00 | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Zodpovězená anketa přispěla ke zjištění, jak uspokojují poskytované benefity zaměstnancovy potřeby. Celkem 54,5% dotázaných zaměstnanců se vyslovilo, že poskytované zaměstnanecké výhody „spíše uspokojují“ jejich potřeby. Ani jeden zaměstnanec si nemyslí, že by benefity „velmi neuspokojovaly“ jeho potřeby. Vyhodnocení ankety dokazuje, že nabízené zaměstnanecké výhody jsou vcelku vhodně nastaveny.

Graf 4.8. Uspokojování potřeb zaměstnanců prostřednictvím ZV (znak č.4)

Zdroj: Vlastní zpracování uskutečněné ankety

Závěr:

SBD Olomouc přispívá k průměrné mzdě jednotlivým zaměstnancům průměrnou měsíční částkou 3 320,-Kč ve formě zaměstnaneckých výhod. V částce ZV nejsou zahrnuty náklady sloužící ke zkvalitňování pracovního prostředí a náklady vynaložené na služební mobilní telefony a dodatečnou dovolenou. Do této částky byly započítány benefity v podobě příspěvku na penzijní připojištění, příspěvek na dovolenou, příspěvek na rekreaci dítěte, odměny k životním jubileím, stravovací poukázky, odměny za odpracované roky, třináctá mzda a služební automobil. Minimální příspěvek na jednoho zaměstnance v trvalém pracovním poměru nelze přesně vyčíslit, jeho vyčíslení je odhadováno od 834,-Kč na měsíc. Minimální příspěvek je tvořen jednorázovým příspěvkem na dovolenou, příspěvkem na penzijní připojištění, stravovacími poukázkami a dodatečnou dovolenou v délce jednoho týdne. Tento minimální příspěvek by mohl do budoucna tvořit jádro pro zavedení cafeteria systému.

5. Náměty, návrhy, opatření

- **Posílení personálně –ekonomického úseku**

Opatření, které by SBD Olomouc mělo provést v nejbližší době, je nastavit strategii řízení lidských zdrojů a posílit personální úsek. V organizaci by měla být jasná garance za lidské zdroje, které jsou tím nejcennějším, co „vlastní“ a proto by v organizační struktuře měl figurovat buďto samostatný personální úsek, což je ale k velikosti SBD Olomouc nepraktické, lepším řešením by bylo, aby byl řešen v rámci organizační struktury jako personálně-ekonomický úsek.

- **Proškolení zaměstnanců se systémem odměňování**

Dalším opatřením, které by se mělo uskutečnit v rámci řízení lidských zdrojů je proškolení zaměstnanců se systémem odměňování. SBD Olomouc by měla své zaměstnance znovu seznámit s nastavenými principy a nastavenými pravidly odměňování. Tento problém by se dal řešit pomocí interního informačního systému, kde by společnost umístila dokumenty k seznámení, každý zaměstnanec by po jejich přečtení potvrdil, že byl seznámen s příslušným předpisem, či dokumentem. Informace umístěné na vnitřní síti by měly být srozumitelné, jasné, přehledné a měly by zapůsobit na čtenáře.

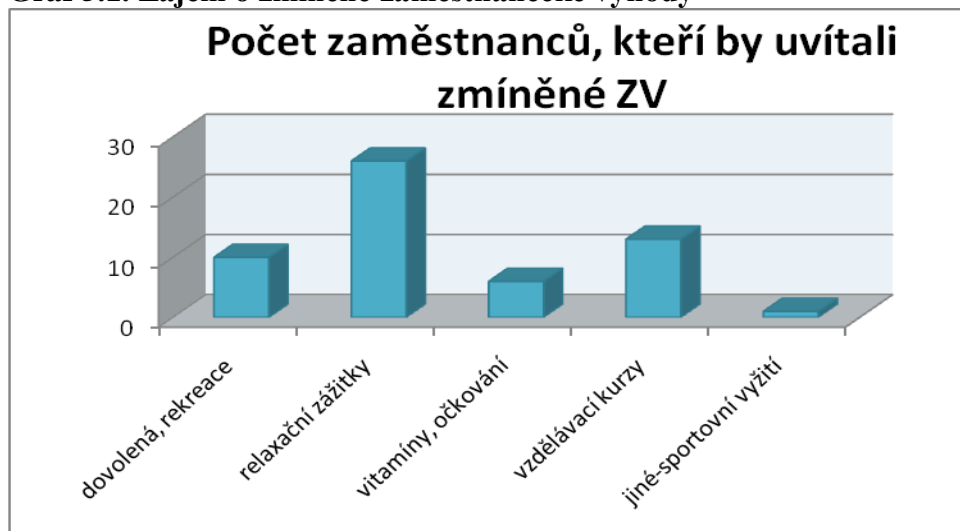
- **Zavedení cafeteria systému**

Dle výsledků z provedené ankety předpokládám, že by se vedení SBD Olomouc mělo v blízké budoucnosti zabývat aktualizací a nabídkou poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Plošný systém poskytování benefitů v dnešní době nebude dlouhodobě udržitelný, a proto by bylo řešením přejít na cafeteria systém, neboli na pružný systém zaměstnaneckých výhod. Doporučovala bych zavést „systém jádra“, který by mohl být tvořen příspěvkem na dovolenou, příspěvkem na penzijní připojištění a stravovacími poukázkami. V případě, že SBD Olomouc dospěje k rozhodnutí rozšířit svou nabídku benefitů, mělo by provést průzkum mezi svými zaměstnanci, jaké další zaměstnanecké výhody by uvítali. Společnost by mohla k uskutečnění ankety využít interního informačního systému, na kterém by zaměstnanci mohli hlasovat. Nejen, že by společnost ušetřila finanční náklady, které by vznikly, kdyby se anketa uskutečňovala listinnou podobou, ale ušetří také čas, jak už zadáváním, tak zpracováním výsledků.

Z uskutečněné ankety by nejvíce zaměstnanců uvítalo poukázky na relaxační zážitky. Pro benefit ve formě poukázek na relaxační zážitky se vyslovilo 78,8% dotázaných zaměstnanců. Tuto zaměstnaneckou výhodu lze řešit formou poukázky Relax pass od firmy Sodexo, jež je nabízí v nominálních hodnotách 50,-Kč, 100,-Kč a 200,-Kč. Tento typ poukázky lze využít do divadla či jiných kulturních zařízení, k sportovním účelům a především na relaxace a masáže.

Zaměstnancům není lhostejné ani jejich další vzdělávání, mají zájem o jazykové, počítačové, či jiné vzdělávací kurzy pro osobní rozvoj. Celkem o tento benefit projevilo zájem necelých 40% dotázaných zaměstnanců. Další možnosti by představovaly vitamíny a příspěvky na očkování. Jistě se najde spousta dalších atraktivních výhod, které by zaměstnanci SBD Olomouc uvítali.

Graf 5.1. Zájem o zmíněné zaměstnanecké výhody



Pramen: Vlastní zpracování výsledků z uskutečněné ankety

Zavedení diferencovaného systému poskytování benefitů by vedlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich větší sounáležitosti s firmou a SBD Olomouc by tak posílila i svoji konkurenceschopnost na trhu práce. Ačkoliv jsou se zaváděním tohoto systému spojeny nemalé počáteční finanční náklady, systém by přispěl k větší transparentnosti, spravedlnosti a motivaci zaměstnanců.

6. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo provést inventarizaci zaměstnaneckých výhod poskytovaných ve vybrané organizaci a prostřednictvím uskutečněné ankety zjistit názory a postoje zaměstnanců na zaměstnanecké výhody a tak navrhnout možná opatření ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v SBD Olomouc. Tato organizace se svým počtem zaměstnanců řadí k malým podnikům.

V teoretické části této práce jsem vymezila získané poznatky o řízení lidských zdrojů, dále jsem charakterizovala mzdovou politiku, zabývala se systémem a formami odměňování a především zaměstnaneckými výhodami.

V praktické části jsem charakterizovala historický pohled na vznik družstevnictví, vznik Stavebního bytového družstva Olomouc, jeho předmět činnosti a zabývala jsem se také organizační strukturou, nastaveným systémem odměňování a poskytováním finančních prostředků na mzdové náklady a na poskytování zaměstnaneckých benefitů.

V analytické části jsem se soustředila na inventarizaci potřeb zaměstnanců a analyzovala stav současných zaměstnaneckých výhod. Přičemž bylo zjištěno, že zaměstnanci SBD Olomouc dostávají ve formě zaměstnaneckých výhod ke své mzdě v průměru 3 320,-Kč za měsíc. Minimální roční příspěvek na jednoho zaměstnance činní minimálně 834,-Kč měsíčně. Zaměstnanci mají k dispozici 10 zaměstnaneckých výhod, které využívají.

Po provedení ankety a prostudování podnikové dokumentace jsem se v závěru této práce pokusila navrhnout možné náměty, návrhy a opatření, čímž by došlo k odstranění zjištěných nedostatků. Zjistila jsem, že částka, kterou SBD Olomouc poskytuje ve formě benefitů je poměrně vysoká, dalo by se říci až nadstandardní. Vyhodnocení výsledků ankety poukazuje na vcelku vhodně nastavený systém zaměstnaneckých výhod, který se ale zdá být dlouhodobě neudržitelný. Pro další období doporučuji rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod a zavést cafeteria systém.

V praxi jsem si ověřila, že systém odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod je složitý proces, který si vyžaduje neustálou pozornost, aby docházelo ke zlepšování postavení ve srovnání s konkurencí.

Cíle stanovené v úvodu této bakalářské práce byly splněny.

Seznam literatury

- [1.] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. KOUBEK, Josef. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2.] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 271 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [3.] D'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; SCHMIED, Z.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty 2009*. 3. vyd., Olomouc: Anag, 2009. 382 s. ISBN 978-80-7263-512-2.
- [4.] DONNELLY, James H. jr.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. Přel. Dolanský, V.; Koubek, J. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824s. ISBN 80-7169-422-3
- [5.] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck. 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [6.] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [7.] HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [8.] HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
- [9.] KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Ostrava, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [10.] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [11.] SEQUENSOVÁ, H.; HEP, R.; RATISLAV, P.; LETÁK, J. *Lidské zdroje*. Havířov-Podlesí: Question Marks, 2005. 221 s. ISBN – není
- [12.] URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 208s. ISBN – 80-7357-019-X

Internetové zdroje:

- [13.] Český statistický úřad, Na padesátém 81, 100 82 Praha 10. 2010 [cit.2010-03-22] dostupný na WWW: http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr

[14.] Informační systém o průměrném výdělku, TREXIMA spol. s r.o. 2010 [cit.2010-03-22] dostupný na WWW: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

[15.] Sodexo s.r.o. 2010 [cit.2010-02-27] dostupný na WWW: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnanecke-benefity/volny-cas/relax-pass/relax-pass.asp>

[16.] Distance Learning Centr [cit.2010-03-28] dostupný na WWW: <http://www.eridlc.com/index.cfm?fuseaction=textbook.chpt07>

[17.] Cable News Network. A Time Warner Company. 2010 [cit.2010-28-03] dostupný na WWW: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2007/benefits/>

[18.] [Economia, a.s.](#), divize [Nová média](#), člen [UVDT](#), Sekce vydavatelů internetových titulů. iHNed. 1996-2010. ISSN 1213-7693 [cit.2010-03-28] dostupný na WWW: <http://finweb.ihned.cz/c1-40347970-pruzkum-co-je-nejpritazlivejsi-benefit-pro-cechy-ctrnacte-platy-a-vice-volna>

Podniková dokumentace:

[19.] Výroční zprávy od roku 2004 až do roku 2008

[20.] Organizační řád

[21.] Směrnice družstva 2009

[22.] Mzdový předpis

Seznam zkratek

FKSP – Fond kulturních a sociálních potřeb

ISPV - Informačního systému o průměrném výdělku

SBD – Stavební bytové družstvo

SVJ – Společenství vlastníků jednotek

ZV – Zaměstnanecké výhody

SP – Sociální pojištění

ZP – Zdravotní pojištění

Tab. – Tabulka

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 2.1. Oblasti řízení – pět důležitých oblastí ŘLZ | 10 |
| Graf 2.2. Systém odměňování zaměstnanců | 16 |
| Graf 3.1. Peněžní prostředky na revitalizaci bytového fondu..... | 28 |
| Graf 3.2. Celkový počet zaměstnanců v roce 2009..... | 29 |
| Graf 3.3. Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech od roku 2005 | 30 |
| Graf 3.4. Kvalifikační struktura zaměstnanců | 31 |
| Graf 3.5. Průměrný věk zaměstnanců v SBD Olomouc..... | 32 |
| Graf 3.6. Byl/a jste seznámen/a s politikou odměňování v SBD Olomouc (znak č.1) | 35 |
| Graf 3.7. Odpovědi na otázku: „Jste dostatečně informován/a o zaměstnaneckých výhodách?“ (znak č. 2) | 36 |
| Graf 3.8. Odpovědi na otázku: „Jaká je Vaše spokojenost s poskytovanými ZV?“ | 36 |
| Graf 3.9. Mzdové náklady v jednotlivých letech bez zahrnutí SP a ZP..... | 38 |
| Graf 4.1. Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění od roku 2005 - 2009..... | 39 |
| Graf 4.2. Vývoj nákladů na poskytování stravovacích poukázek v jednotlivých letech..... | 40 |
| Graf 4.3. Vývoj nákladů na poskytování příspěvku na rekreaci dítěte | 41 |
| Graf 4.4. Finanční náklady poskytnuté k životním jubileím | 41 |
| Graf 4.5. Celkové roční náklady na poskytované zaměstnanecké výhody v Kč | 42 |
| Graf 4.6. Vnímání roční hodnoty poskytovaných ZV na 1 osobu (znak č.11) | 43 |
| Graf 4.7. Vnímání spravedlnosti způsobu rozdělování zaměstnaneckých výhod (znak č.5) .. | 44 |
| Graf 4.8. Uspokojování potřeb zaměstnanců prostřednictvím ZV (znak č.4) | 46 |
| Graf 5.1. Zájem o zmíněné zaměstnanecké výhody..... | 49 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tab. 3.1. Náklady na jednotlivé druhy revitalizace..... | 27 |
| Tab. 3.2. Financování revitalizace | 27 |
| Tab. 3.3. Vývoj průměrné měrné spotřeby za družstvo dle vyúčtování | 28 |
| Tab. 3.4. Průměrný věk zaměstnanců SBD Olomouc | 31 |
| Tab. 3.5. Vývoj mzdových nákladů v letech 2005 až 2009..... | 37 |
| Tab. 4.1. Vývoj nákladů na poskytované zaměstnanecké výhody..... | 42 |
| Tab. 4.2. Shrnutí poskytovaných zaměstnaneckých výhod | 46 |

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2010

Kateřina Pokorná
Jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:
Nová 99/10
750 02 Henčlov
Česká Republika

Seznam příloh

- I. Typy mzdových forem
- II. Anketa
- III. Třídění prvního stupně
- IV. Třídění druhého stupně

ⁱ (Údaje zahrnují ekonomické subjekty podnikatelské sféry s 20 a více zaměstnanci (v odvětví peněžnictví a pojišťovnictví bez ohledu na počet zaměstnanců) a všechny organizace nepodnikatelské sféry; týkají se pouze zaměstnanců v pracovním poměru ke zpravodajské jednotce. Zahrnuty nejsou osoby vykonávající veřejné funkce, např. poslanci, senátoři, uvolnění členové zastupitelstev všech stupňů, soudci aj.)